

修炼淡定的人生

——成功人士有话说

孙科柳 程丽平 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书精选的是一些中外著名人士的演讲，他们的思想激励着各个行业的人们，产生了非常巨大的影响。演讲所涉及的内容主题范围很广，从开始梦想之旅到人生的自我实现，从不断追求的精神到获得成功后感恩的心等等。除了基本的演讲内容外，本书还提炼了演讲者本次演讲相关的背景经历，让读者在接受演讲者思想的同时，了解这一思想的来源，他们的相关经历以及成功的动力，这些对读者都有深刻的思想启迪和借鉴意义。

本书对于年轻一代具有很好的励志效果。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

修炼淡定的人生：成功人士有话说/孙科柳，程丽平编著. —北京：电子工业出版社，2011.9
ISBN 978-7-121-14542-1

I. ①修… II. ①孙…②程… III. ①演讲—世界—选集 IV. ①I16

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 181688 号

责任编辑：李红玉

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司
装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编 100036

开 本：720×980 1/16 印张：16 字数：238 千字

印 次：2011 年 9 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



Foreword



理想可以很有厚度，幻想可以很有高度，梦想可以很有深度。只是我们应该记得，当未来搁浅，现实无情的时候，我们要无畏无惧地坚守某些东西^①。

有梦想就不会被淹没。生活的艰辛、现实的残酷、未来的渺茫……一切都不足以阻碍我们心灵的成长。我们俯视人生，俯视一切的支离破碎。

只是，人生的成长需要心灵上的养分，需要一切美好、纯粹的思想的指引，它们能让我们真正地懂得如何善待生命、开拓人生、享受生活。当我们渐行渐远的时候，停下来，听一听这些智者的声音，是为了更好地前行。

这是一本集合了数十位商业、政治、教育、科学、文体等各领域的杰出人物的演讲录。他们对于人生价值、追寻之道、个体精神、梦想、职业等都有着深刻而睿智的理解，他们阐释了什么叫性感的人生。通过与演讲者进行心与心的交流，我们所接收到的不仅仅是只言片语，更为重要的是对自己思想的启迪和升华。

纵观当下，我们不难发现，很多人的思想受到了诸多不良因素的侵蚀，一些人可能变得消极、低沉，也可能出现了某种盲目崇拜等，所有这些导致的是我们对未来人生的失落和绝望。它们影响着我们的身心健康，让我们在工作、人际关系、事业、家庭等各方面出现了这样那样的问题。事实上，我们所渴望得到的是积极的人生。

^① 这是一位网友的话，他道出了这个时代大多数人的坚守与无奈，在此引用。

是以，我们需要沉下心来，洗去尘埃，静静地聆听。

本书从人们的自身实现开始阐述，再到所应有的各种精神和心态，比如不断追求的精神、挑战的精神以及感恩的心等，最后围绕人们的梦想、职业等内容深入地揭示了生命的各种本质。所有这些主题之下的演讲，无一不给人们带来精神上的思索和醒悟，比如作家罗琳带给我们的“从失败中吸取教训”，迈克尔·乔丹讲述的竞争与梦想的关系，还有于丹对生命的感悟等。

从这里，你可以获得追求梦想的那份激情，也可以认识到自己所具备的成功品质，还可以探寻到战胜挫折的法宝，更重要的是可以了解为人处事的道理。本书选取的每一篇演讲，都是演讲者自己毕生经验的集合，这些正是向往积极和成功人生的人们所希望得到的。不仅如此，笔者在整理的基础上对演讲者以及演讲内容做了深入的分析，剖析了演讲者观点背后的深刻意义或者最具影响力的事件，不仅让读者可以品读名人们的智慧，还可以了解名人们成功背后的酸甜苦辣和人生百态，从而对自己的人生旅途有所启迪。

成功的人士首先是精神上的“富翁”，这样才能不断进步，才能抓住生命的本质，打造自己性感而淡定的人生。

愿无力者有力，有力者前行！



Contents

第一辑 自我实现 / 1

◆ 成功 3Q / 2

李嘉诚 长江实业集团董事局主席兼总经理

◆ 精神与生命同在 / 4

邓亚萍 前国家队乒乓球运动员

◆ 从失败中吸取教训，让想象力张开翅膀 / 25

乔安妮·凯瑟琳·罗琳 英国作家

◆ 不要做一个完人 / 31

任正非 华为技术有限公司总裁

◆ 人生的意义 / 41

福斯特 哈佛大学第 28 任校长

◆ 责任·荣誉·国家 / 48

道格拉斯·麦克阿瑟 美国五星上将

第二辑 不断追求 / 53

◆ 珍惜现在，把握未来 / 54

托尼·布莱尔 前英国首相

◆ 没有人，只有你才能书写你自己的命运 / 59

巴拉克·奥巴马 美国第44任总统

◆ 生命太短暂，不能空手过 / 62

朱棣文 美国华裔物理学家

◆ 凝练的过程：抓住事物的本质 / 70

卡莉·菲奥莉娜 惠普公司前CEO

第三辑 挑战精神 / 77

◆ 质疑 / 78

李培根 华中科技大学校长

◆ 我们唯一不得不害怕的就是害怕本身 / 82

罗斯福 美国第32任总统

◆ 敢于竞争，勇于关爱 / 85

希拉里·克林顿 美国国会参议员

◆ 21 世纪的挑战 / 92

李远哲 诺贝尔化学奖获得者

◆ 改变这个世界深刻的不平等 / 100

比尔·盖茨 微软公司创始人、前CEO

第四辑 梦醒之旅 / 109

◆ 成长：你唯一的把握 / 110

杨澜 国内著名资深电视节目主持人

◆ 我的故事以及背后的中国梦 / 126

白岩松 央视著名主持人

◆ 享受竞争，赢得梦想 / 132

迈克尔·乔丹 奈史密斯篮球名人堂成员、体坛明星

◆ 我有一个梦想 / 139

马丁·路德·金 美国著名黑人民权领袖

第五辑 职业化道路 / 143

◆ 造就自己 / 144

井植薰 日本三洋电机公司总经理

◆ 保持求知欲，保持赤子心 / 147

斯蒂夫·乔布斯 “苹果”电脑创始人

◆ 跨越三百年的自卑 / 153

张朝阳 搜狐公司董事局主席兼首席执行官

◆ 培育人才 / 161

松下幸之助 日本跨国公司“松下”电器创始人

◆ 使命与真爱 / 164

曹德旺 福耀玻璃工业集团股份有限公司董事长

第六辑 温暖的心 / 169

◆ 我的父亲母亲 / 170

任正非 华为技术有限公司总裁

◆ 从今天开始要感谢所有人 / 182

希拉里·克林顿 美国国会参议员

◆ 给予别人，奉献自己 / 187

哈罗德·H·郭 耶鲁大学法学院院长

◆ 期待更多的是慈善之心 / 192

刘长乐 凤凰卫视董事局主席、行政总裁

◆ 奉献的艺术 / 196

李嘉诚 长江实业集团董事局主席兼总经理

◆ 感恩生命 / 202

于丹 北京师范大学艺术与传媒学院副院长

第七辑 拥抱世界 / 207

◆ 淳朴的真与伪 / 208

弗朗索瓦·费奈隆 法国作家

◆ 拯救儿童，拯救世界 / 210

迈克尔·杰克逊 流行音乐之王

◆ 共同的家园 / 218

珍妮·古道尔 英国动物学家

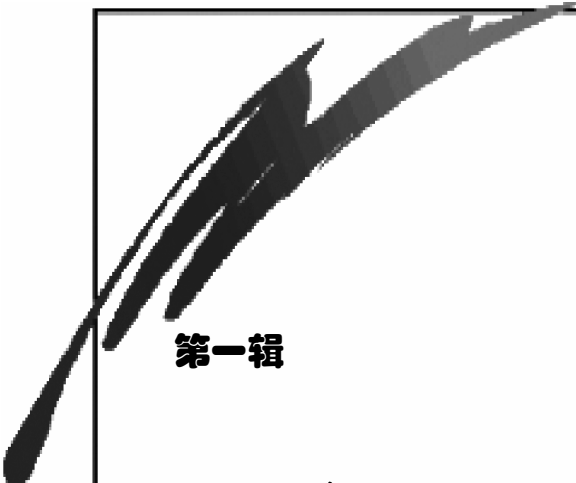
◆ 自然的希望 / 228

珍妮·古道尔 英国动物学家

◆ 中国心美国情世界和谐 / 238

赵小兰 美国第24任劳工部部长

◆ 后记 / 245



第一辑

自我实现

成功 3Q

李嘉诚 长江实业集团董事局主席兼总经理

精神与生命同在

邓亚萍 前国家队乒乓球运动员

从失败中吸取教训，让想象力张开翅膀

乔安妮·凯瑟琳·罗琳 英国作家

不要做一个完人

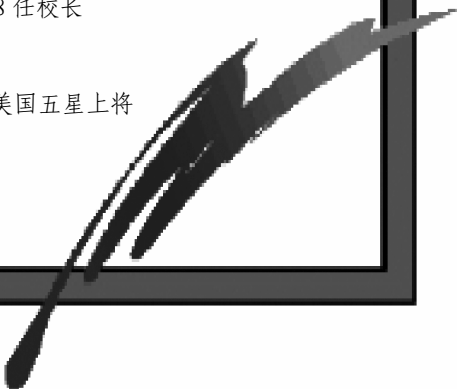
任正非 华为技术有限公司总裁

人生的意义

福斯特 哈佛大学第 28 任校长

责任·荣誉·国家

道格拉斯·麦克阿瑟 美国五星上将





成功 3Q

李嘉诚 长江实业集团董事局主席兼总经理

演讲背景

演讲时间：2001 年 12 月 4 日

演讲场合：香港理工大学李嘉诚楼命名典礼

演讲人介绍：李嘉诚，1928 年生于广东潮州，1958 年开始投资地产市场，1979 年，“长江”购入老牌英资商行“和记黄埔”。1981 年获选为“香港风云人物”，同年获“太平绅士”称号。是 1993 年度的“香港风云人物”，1999 年度跻身亚洲首富。

演讲正文

今天很高兴在这里与各位聚首一堂。理工大学在胡应湘主席、校董会同仁和潘宗光校长的悉心领导下，成功为香港的高等教育肩负起了重要的使命。理大历史悠久，她的前身是培养专业技术及管理人才的理工学院，是中小型企业的摇篮，很多毕业生亦已成为各行各业的骨干，她对香港的成长，实有不可磨灭的贡献。本人能为理工大学的发展尽一份力，是一件非常有意义的事，承大学方面以本人名字为这座宏伟的大楼命名，谨表衷心谢意。

你们可能不知道，当我为今天讲话定题的时候，同事们马上议论纷纷，不同的分析论点接踵而来。有些说光是 3Q 是不准确的，5Q 比较切实，有些说无限 Q（nQ）才是绝对概括。老实说我并非学者，今天也不是作学术报告，我所知的都是从书本及杂志吸收而来，但我的知识及见解却是自己的经验和观察所累积。究竟成功的人生有没有放之四海而皆准的方程式呢？

每个人都可以有巨大的雄心及高远的梦想，区别在于有没有能力实现这些梦，当梦想成真的时候，会否在成功的台阶上更思进取？当梦境破灭、无力取胜、无能力转败为胜时，会否被套上自怨自艾的枷锁，抑

或跌入万念俱灰无所期待的沮丧之中？再有学识、再成功的人，也要抵御命运的寒风^①，虽然我在事业发展方面一直比较顺利，但和大家一样，无论我喜欢或不喜欢，我也有达不到的梦想、做不到的事、说不出的话，有愤怒、有不满、有伤心的时候，我亦会流下眼泪。

人生是一个很大、很复杂且常变的课题，我们用分析、运算、逻辑等理性的智商(IQ)解决诸多问题；用理解力和自我控制的情绪智商(EQ)去面对问题；用追求卓越价值及激发自强的心灵智商(SQ)去超越问题。在我的个人经历中，对此3Q的不断提升是必要的^②。IQ、EQ、SQ皆为重要：学术专业的知识，使我们有能力驰骋于社会各行各业之中；对自己及他人环境的了解，能发挥人与人之间的同理心，加强家庭、学校、机构的团队精神；慎思明辨的心灵则驱使我们对于意义和价值的追求，促进创造精神，把经验转化成智慧，在逆境之中也能从容前进。

当下全球经济明显欠佳，平常生活中经历的所有挫折，均显得更加沉重。遗憾的是在经济转型中，并没有即时显效的灵丹妙药，亦没有人可以向你保证说所面对的问题会持续多久。只有聪明睿智的人才能洞悉到今天不是昨天，知道要承担无可逆转的改变，尽管今天没有破译的方法，他们也不会沉浸在痛苦与自我折磨之中，不会天天计较眼前的得失，不会天天计算眼前的利弊，因为他们知道每日积极正面地面对、思考及突破问题，才是构成丰富人生的重要环节，也是为人生累积最有价值财富的重要途径。即使处境可能不会因自己的主观努力或意志改变，但他们早已战胜生活的苦涩，并为转危为机做好了一切准备。

各位朋友，世人都想有一本成功的秘籍，有些人穷其一生精力去找寻，但成功的人，却是一生都在不断编写自己的无字天书。今天在这里希望能与大家共勉。谢谢大家！

① 1940年，李嘉诚一家为了躲避日本侵略者的压迫，全家逃难到了香港；而命运并没有好转，因为其父却在此刻染上肺病，最终撒手归西，把整个家里的担子留给了14岁的李嘉诚。此后他辍学，做过泡茶小学徒、推销员……

② 命运的坎坷并没有让李嘉诚畏惧，比如他的推销员生涯，就不仅让他初步形成了商业头脑，也丰富了他的商业知识，更使他结识了很多好朋友，教会了他各种各样的社会知识；推销也让他懂得了宽厚待人、诚实处世等的人生哲学，这些也正是其3Q提升的表现。



精神与生命同在

邓亚萍 前国家队乒乓球运动员

演讲背景

演讲时间：2009年5月15日

演讲地点：亚运讲坛（第五讲）中山大学小礼堂

演讲人介绍：邓亚萍，河南郑州人，1983年加入河南省队，1988年被选入国家队，1997年退役后开始进修个人学业。她的运动生涯的辉煌战绩有：18个世界冠军、连续两届4次奥运会冠军、第一个蝉联奥运会乒乓球金牌的球手。她被誉为“乒乓皇后”、“小个子巨人”，她是2001年北京申奥团成员之一，是北京申奥形象大使，也是共青团北京市委副书记。

演讲正文

各位领导、各位老师、各位同学们，大家下午好！

今天非常荣幸能够来到这么一所中国著名的大学——中山大学，可以说也是我梦寐以求的一个大学，但是很遗憾我没有机会能够在这里读书。所以我很羡慕这里的同学们能够在这样一所著名的，而且还是由孙中山先生倡导的大学里读书，我认为你们很幸运。今天很高兴能够跟大家分享一下我自己的成长经历，但作为亚运讲坛第五讲，更重要的还是传播一种奥运精神，让大家了解怎么样通过努力，让我们明年的亚运会也能够像北京奥运会一样，办得非常成功。

今天演讲的题目是“精神与生命同在”。从这个题目里可以看到我想讲的主要内容，以精神为主线，给大家阐述一下我从小时候开始打球，到运动员，再到剑桥毕业，以至于到现在的工作的经历。今天主要是从三个方面来进行阐述：我的运动生涯，转型，以及我的奥运缘，也就是我的奥运情结。

第一个方面就是我的运动生涯了。在座的各位老师还有同学们，可能不一定陌生，相反，通过媒体还比较清楚我成长的过程。但是从我自身来讲，总结起来就是——性格即命运，这就是说一个人的性格可以使其人生产生巨大的变化，或者是指一种从不服输的自信。即使在打球时不被别人看好，即使没有人认为我是打乒乓球的天才，即使没有人认为我会成为一个优秀的乒乓球运动员，即使我不具备成为优秀乒乓球运动员的身高，但是对于我来讲，个子高低这是父母给的，没有办法改变，而人是可以通过自己的努力、自己的拼搏，来证明自己的，不一定是你的客观条件不好就决定了你不能够成功。

我5岁开始打球，父亲是我的教练。他也是乒乓球运动员^①，9岁进入河南省队，作为集训的球员。大家可能对中国的体育体制还是比较熟悉的，从业余体校到专业队再到国家队，才有可能成为世界冠军，或者是奥运会的冠军。但是恰恰由于身高的问题，在我10岁时，虽然已经拿了很多河南省的冠军，同年龄组中我也取得了很优秀的成绩，但是许多教练当时都认为因为身高的问题，我没有任何的发展和培养前途，所以将我拒绝于门外，那时若不是因为父亲的劝勉，我也不能实现从小的梦想，成为世界冠军^②。

下面来讲讲我怎么样克服先天的不足。我想对于我来讲，恐怕是实力，就是在那个时候只有通过自己的实力，通过在比赛中将对手打败，你才能够证明自己要比别人强。那么实力该怎样培养和积累呢，这是更为重要的。对于我来讲，没有其他更多的办法，只有通过苦练，这样才能增强自己的本领、增加自己的实力，才能够证明自己。

我曾经这样说过，好在我是从事竞技体育运动的，而且还是比较明确的有冠亚军之分的运动，不行的话比赛场上见，所以我觉得我是比较

① 邓亚萍的父亲年轻时是河南省队的主力，拿过中南五省男子单打冠军。小时候邓亚萍开始打球时，特别认真，但不能输球，一输就拉住对手不放，非要和人家再打一场，因此没少挨父亲说。每次输了球，父亲并不生气，而是一遍又一遍地告诉她输在哪了，甚至是当她坐在自行车后座上时，也在不停地唠叨，连饭桌上也不曾放过。

② 省队不要邓亚萍的情况，她父亲告诉了她，她明白父亲的意思是：别人说你不行，你就要自己争口气，要加倍苦练才行。

幸运的。我通过自己的努力，通过自己实力的增长，通过比赛检验，最后用成绩证明了自己。我觉得这个过程确实是非常苦的，那时的训练，最艰苦的一段时间大概有四年左右，每天我们早晨五点多钟起床，然后开始跑步，我当时是跟队友们一起，他们都比我大六七岁，个子也比我高，但是我们跑步的时间和长度都是一样的。如果没有那段时间非常艰苦的训练，也就没有我现在取得的这些成绩，我相信任何付出和收获都是成正比的。

我在体育上崭露头角是在 13 岁的时候，那年我打败了一些世界冠军，其中包括国家队的一些老运动员。按照道理来讲，成绩是进入国家队一个非常重要的环节，那时我虽然已经打败了那么多冠军，也拿了全国冠军，而且是成年组的，但是国家队的教练以及其他各个省市的教练，仍然对我有很多的问号，觉得由于我是第一次比赛，别人不适应、不了解我，我是蒙的，多打几次就没有戏了。他们认为不是我有实力，而是因为别人对我不熟悉，所以我也成了一个例外，即使取得了这么多成绩，包括青年组五次大循环赛中的四次冠军、一次亚军。在这样的过程中，青年队的运动员还有先我进入国家队的。我那时很不服气，凭什么我的成绩这么好，国家队的门槛偏偏对我邓亚萍这么高。

我希望能够继续地证明自己，但是仍然是用成绩和实力，所以还得继续努力。这些情况和想法都是在进国家队之前。

还有一个小故事发生在我进入国家队之前。虽然我当时是一个成绩出色的运动员，但却存在很大的争论，这个争论使教练们召开了三次专题的讨论：到底这个人行还是不行呢？说她不行但是球打的挺好，说她行呢个儿又这么矮，如果和欧洲人比赛怎么打啊，欧洲运动员人高马大的，弧旋球怎么打啊？当时女组的主教练张燮林提出了这样一个观点：你们认为邓亚萍的个子矮、没有发展前途、不好打欧洲人，但是我有另外一个看法，因为她个子矮，所以她看球都是高的，所以她就敢攻。很多人可能看过我打球，是不是我攻的很厉害呢？没有防守，只有进攻，在我看来全部都是机会。

张指导就是用这样的一个理由，说服了其他的教练^①，我也就这样进入了国家队。5个月之后，我和乔红合作，我们俩第一次拿了双打的世界冠军，那个时候我16岁，也是当时历史上最年轻的世界冠军。打了这么多年球，从16岁拿世界冠军，到我24岁退役，连续8年世界排名第一，该拿的冠军都拿了，可谓那个时候的大满贯。

每一个运动员都会考虑退役之后怎么办，很多人包括许多乒乓球的运动员都选择了出国打球，但是我只选择了留在国内为中国打球、为祖国打球。

下面我想跟大家一起来分享一场比赛，我认为这应该说是最经典的一场奥运会的决赛——1996年奥运会我和陈静的女单决赛。时间不长，大概一分多钟。我想重点给大家讲一下这场球。它可以说是我难忘的一场球，而且有很大的起伏，一开始我以2:0领先，然后打到2:2，最后是在第五局中获胜。在比赛前，我曾经和萨马兰奇主席有一个约定：在1995年时我跟我的教练张燮林被邀请到国际奥委会访问，当时他跟我讲希望在1996年奥运会上为我颁奖，而且非常的板上钉钉。我和萨马兰奇的友谊可以追溯到1991年，包括我第一次参加巴塞罗那奥运会^②。在巴塞罗那奥运会时我和乔红决赛，已经打了两局，老先生还没有来，结果让我们停一停。最后萨马兰奇来了，我们的决赛也打完了。这次奥运会决赛他说要来，也吸取教训早早来了，在我热身训练时已经到了现场，我们的领队就跑过来跟我讲，小邓，你外公来了。我就问谁是我外公啊？因为当时在集中训练，没有心思想别的。回答说是萨马兰奇啊。比赛过程也是一波三折，前面两局打的非常顺

① 对邓亚萍来说，张燮林不仅教会了她打球，还教会了她做人。1988年，邓亚萍在第六届亚洲杯赛中战胜了李惠芬，赢得冠军，但裁判错判了一个擦边球，邓亚萍也没说出来。事后张燮林严厉批评了她，并说：“要想做一名真正的优秀运动员，凡事要从难从严要求自己。要想当冠军，既要靠实力，又要保持良好的体育道德，而不是靠侥幸、耍小聪明，只有这样，才会赢得光彩，也能输得大度。”随后便是邓亚萍的承认错误和道歉。

② 萨马兰奇很喜欢邓亚萍的那种大刀阔斧、快速凶猛的打法，那是一种一往无前、不屈不挠的顽强表现。萨翁曾亲自对邓亚萍说：“我非常喜欢你的打法，快速凶猛，看起来够味。”他俩都是乒乓球的爱好者，也因此成为忘年之交，更成为体育运动史上的佳话美言。

利，第三局打到 15 平，当时亚特兰大球馆决赛局的球票基本上都被中国人买断了。陈静是湖北选手，曾经于 1988 年代表中国取得了奥运会的冠军，我是在 1992 年。对于我们个人来说，这意味着谁拿第二次奥运会单打冠军，而且我们又分别代表不同的地方。其实优秀的运动员就要会捕捉机会，当我们打的顺时希望比赛进行得快一些，在不顺时则希望打的慢一些，以便从中找机会。这时恰恰给了陈静一个喘息的机会，打到第三局的 15 平时，我们休息了几分钟，场地安静之后重新进行比赛。

陈静就捕捉到了机会。

打的顺利时就想第三局了，第四局就打的很乱了，这时她就乘虚而入，打到 2:2。这时人的状态又不同了，当时张指导在场外，我就想曾经 2:0 领先，现在我什么都没有了，我要从头开始，一切从零开始。但是她心态就不同，她 0:2 时认为自己没有机会，只有搏，但是这时看到了希望，但有时候就会变得保守，因为想多了。但是对我来说，我曾经领先，现在没有了，我要搏了，这就是怎么样对待一事物。我计算了一下，如果拿乒乓球界来讲，每一个运动员从小训练，要练 11 年才可能拿世界冠军，练了 14 年才可能拿一个奥运会冠军，这是短的。但是你要知道十几年的付出是为了什么？就是为了这一刻。日日夜夜的付出，日复一日年复一年的训练，到了这一刻谁不想赢呢？谁都想赢。这个时候其实就是考验我们了，既非常想拿这个冠军，但是又不能考虑的太多，人有时候在利益上、在荣誉上容易患得患失，但是决赛时你如果有一丝一毫的患得患失，恐怕就没有机会了，所以这是非常考验人的时候。

我也是很荣幸，当时被首长们接见时，我记得我们的朱镕基总理跟我讲，他说“你这场球打的，我的心提到这儿了”。我确实是非常感动，作为这么大的领导，政治局常委会先不开，就为了看我们的比赛，这足以证明我们的体育是跟祖国荣誉紧密联系在一起的。

运动生涯给我留下的，不仅仅是这些荣誉，其实更重要的是人生观，包括处事的一些非常宝贵的方法，那么只有通过自己的努力来证明你自己，通过你自己的实力来赢得别人对你的尊重，所以我想我 19

年的运动生涯，5岁到24岁，是我人生宝贵的财富，这个财富主要是精神上的财富。

下面我想讲一讲我的转型了。恐怕今天在座的老师，更重要的是同学们，对这个更感兴趣了，因为你们也即将面临转型，毕业之后就业，让我们一起分享转型。

我也是因为无奈，因为伤病，才比较早地退役，现在的运动员可以打到三十多岁，当时我在24岁选择了退役。退役之前我经常问我自己，如果不去做教练，像你们这些同学一样到社会上竞争的话，我是不是会比你们强呢？我当时没有答案，我认为如果跟在座的大学生相比的话，我比不过你们，所以我需要去努力学习。当时我被中国奥委会推荐，也由萨马兰奇任命，于1997年成为了国际奥委会委员。国际奥委会是一个全新的领域，真正从台前走到了幕后。我当时的处境是很尴尬的，甚至是很受刺激的，去国际奥委会开会，就我一个人带翻译去，以至于对他们的规章制度、章程都不了解，你虽然是一个委员，但是没有办法很好地履行委员的职责，更没有办法充分地代表中国运动员、亚洲运动员、第三世界发展中国家的运动员。

很正常的，心中就有了一种责任，这个责任恐怕不是比赛时为国争光的责任，而是应该为中国13亿人，我们的运动员，使亚洲的声音可以在奥委会中出现，使奥委会有我们的声音、有我们的观点，这也是另外一种形式的为国争光，也是另外的一个责任。但是语言不通、规则不懂，怎么去做呢？所以语言就是格外重要的了。萨马兰奇曾经对我说：你要拥有一把开启世界的钥匙。这个钥匙是什么呢？就是语言。所以从那时开始，我就将学语言放到了我的首位，也就联系到了我刚才所讲的，我要如何跟你们去竞争。我认为我竞争不过你们，所以要去读书。这样才有了我去清华读书的经历。

当时在1997年，我还没有正式退役，仍然兼着，一个星期三次回国家队训练，在清华外语系读书。刚刚开始去清华读书特别困难，我也认为我是清华整个学校里最差的一个学生，我认为是这样，很坦诚，因为我知道清华里都是中国最优秀的学生，但是我认为我自己在那儿是最差

的。关键是这么多年从事体育竞技训练，没能有效的学习，找不到很好的学习方法和学习路子，我又不能像其他的同学一样按部就班，因为没有很多时间，我退役下来 24 岁开始学习英文，开始进入大学，不像大家有很长时间的积累，我必须从头开始。一开始的学习也是很痛苦，刚刚开始去清华读书，晚上睡觉早晨起来吓了一跳，枕头上全部都是头发，我当时想打乒乓球也不是不需要动脑筋啊，乒乓球是斗智斗勇的项目，但是我为什么读书就大把大把掉头发呢，我想这个问题可能要留给科学家研究，到底我们大脑是使用哪些细胞在学习。

那个时候我就是大把地掉头发，有过这么一段很艰辛的过程，找不到学习的方法，我甚至用打球的方法来指导我的学习。比如说在打球的时候，我经常有意识地磨炼我自己的意志力，因为大家都知道意志力是非常重要的，高手巅峰对决的时候最后拼的就是心态，还有你的意志，因为实力、技术是相当的，所谓打法的先进，人到这个份上一定是一个水平，但是巅峰对决时心理、心态和意志是取决于你最后是否能够胜利的核心关键，所以那个时候我已经意识到我要去有意识地磨炼自己的意志。

在这个过程中我在自己每天训练结束之后——我当时是队里训练最刻苦的一个，我已经很累了，我也知道自己很累，其他的队员都回去了——我要求自己如果能够移动的话就练习一些移动的项目，如果移动不了的话就站在球台的旁边练习一些小的技术，比如说接发球等。这样做也许没有任何的收获，但是我认为最起码磨炼了自己的意志，因为别人不行的时候我仍然还可以打。但是到读书的时候，刚刚开始学习英文，我也用这样的方法，很累了、很困了，我还要坚持、我还要看、我还要背，我想在那儿多看几眼估计就可以记住。但是我发现这个方法不灵了，这读书和打球不是一个劲儿，读书是自己一个人安静的在那儿，你要精力很充沛才能记住看过的东西，如果精力不充沛、很累的时候做的都是无用功。所以那时我坐在那儿，恨不得用火柴撑着眼睛看，过一会儿就忘了，回头还得看。后来发现累了就得睡觉，哪怕睡一会儿起来再看，也好过在那儿坚持。读书对于我们来说，需要一个非常有效的方法，每一个人是不同的。

我当时开始学习语言，是的去清华外语系，我们的系主任老师给我上第一堂课，那时我大课都无法上，因为水平跟大家差的太远了，所以全部是一对一授课。刚刚开始上课时，老师问我说你英语什么水平，我说初级水平。他说会看会写吗？不会。“那你26个字母会吗？你先写写看吧。”我就凭我的印象，有多少算多少，26个字母，没有写全，大小写还混在一起，就是这样的水平。这是1997年11月份，26个字母没有写全，大小写还混在一起，就从这个时候开始英文的学习^①。

当时我想总要找到自己的一点自信吧，虽然我认为我在清华是最差的学生，但是我还得立足啊，不然在学校我怎么站得住啊。面对这么多学子们，不管怎么样，我在运动场上还是很棒的，所以我的意思就是需要找到自己的一点自信。我当时是这么想的，虽然知识水平我比不上你们，但是我的见识、我经历的人生，不管怎么样，从不会到会、最后做成了，拿了世界冠军、拿了奥运会冠军，我这一段的酸甜苦辣，我所经历的，相信比任何一个清华的学生都要多。我见过的场面也比任何一个清华的学生要多，甭管是国内还是国际的。可以说我们是扯平了，你有你的优势，我有我的优势，今天反过头来我向你们学习，我是来学习知识的，我相信一句话：任何事从现在学都不晚。

在学习的过程中有了这么一些自信以后，我走我的路，我用我的学习方法，很多人也问过我，你学英文为什么学这么快呢？我还是在讲，就是找到适合你的学习方法。可以说我的学习方法是老师针对我制订的，核心就是为了能够更好地、更快地融入到国际奥委会的大家庭，能够很好地履行一个委员的职责。对我来说，交流首先要解决的问题，那就是听和说。英文本身是听、说、读、写、译，但是对于我来说，听和说是首先要突破的，我要去开会、我要去跟别人交流，我听不懂别人说什么，还交流什么啊？听懂了才可以开始跟他说，这

① 为了学好语言，邓亚萍做到了最大的努力，她说：“我给自己制定了学习计划：一切从零开始，坚持三个第一——从课本第一页学起，从第一个字母、第一个单词背起，一天必须保证14个小时的学习时间，每天5点准时起床，读音标、背单词、练听力，直到正式上课；晚上整理讲义，温习功课，直到12点。”

样就可以慢慢交流起来，也许会有很多错误，语法的错误、用词的错误，但没有关系，这本来就不是我们的母语，就像老外讲中国话不是那么字正腔圆，我们也觉得很有意思，当然如果讲得很地道，我们也会佩服他。学语言是需要一个过程的，我自己是胆儿比较大，有多少往外说多少，也不怕别人笑话，能够听懂别人后，我可以用现有的单词量编出很多话来，这是比较好的一点。也就是这一点，我的老师非常肯定，“你胆儿大敢说，所以比别人学得快，因为在说话的过程中你可以总结”。在交往的过程中外国人也非常友好，说错了他们也会善意地告诉你正确的说法，你不就学会了。

咱们很多学生都写的非常棒，看的也非常棒，单词量不知道是多少万，但却是哑巴英语，我们看到很多这样的情况，就是说话之前先把主谓宾放好了再往外说，但是学语言不是这样的，因为不是在造句啊。当时因为我最喜欢用耳朵去听，所以适合我的方法就是听完了之后去记住这个单词的意思，包括拼写，然后去写，逐渐地积累我的单词量，逐渐地积累我的语法。有的人是记忆力强，看了一遍就记住了单词，我更多是依靠耳朵。所以要选择适合自己的学习方法，这是非常重要的。

其实严格意义来说，我虽然从 1996 年的亚特兰大奥运会之后入了清华大学，但是并没有去读书，因为还要代表国家比赛，正式进入清华大学是在 1997 年。清华四年读书的过程中，有两年我是在英国读的，所以语言环境也是非常重要，因为好的语言环境会使语言学习更好一些。后来回到诺丁汉大学继续我的硕士学位，源于两个经常被问到的问题，一个是经常在国际奥委会等国际组织被问到的，为什么中国的女运动员要比男运动员强？第二个问题是，为什么中国乒乓球打得这么好，长盛不衰？这是经常被问到的两个问题，不管是我在运动员期间，还是后面在国际奥委会工作的时候。我原来的回答，底气不是很足的，因为没有通过自己的研究，后来我觉得非常有必要在英国做这个研究，因为在英国会有更多客观的因素来看待这两个问题。当时这个题目确实很偏，不是主流，进行了半年拉网式的资料搜索。那时一个大学里的图书馆根本找不到我要的这方面的材料，以至于开着车，到诺丁汉周边的大学，甚至于英国某一些体育方面比较强的、图书这

一块比较多的大学，基本上我全部都去过了。找不到资料真的也是很着急，我相信大家如果在研究生阶段也会有体会，半年的时间全部是花在前期大量资料的收集上，看了半天之后也不管用。其实不是不管用，因为在看的过程中也是一种积累，虽然不是直接对你的学位，对你做这篇论文有直接帮助，但是都是一种积累，我觉得也是非常好的一个过程。

从这次，我深深感受到读书是要耐得住寂寞。你要能够忍受这种孤独，因为在国外做学生，老师给你的只是一种指导，更多的是靠你自己，没有人给你更多的指导，需要靠你自己去发掘、创新，可以说在这个领域里可能你比你的导师还要知道的多。读书又不能三五成群一块读，也不能是像比赛一样有人看，你还很兴奋。读书不是这样的，读书是一个闷着读，或者是在图书馆里读。所以你一定要能够忍耐得住这种孤独和寂寞，看似孤独和寂寞，你却在书本里得到了无限丰富的知识，又从书本上得到了一种快乐。你不知道、不懂得这件事情，但是通过你的努力搜寻，大量的翻阅，你却成为了专家，这种安慰可以让自己得到一种满足。

我想说读书，或者是做研究，其实也是一段非常艰辛的心理路程，就是需要我们能够耐得住寂寞。以至于让我非常敬重我们这些老师这么多年，也是忍受在这样的一种孤独、寂寞，但是又把他们所得到的知识毫无保留地教给了我们，所以在这里我提议向我们这些老师给予最热烈的掌声。

读完硕士之后，很多人认为已经可以了，甚至于萨马兰奇也是这样认为^①，说硕士已经读完了，你应该回国为中国人工作了、为你的国家工作了，并不十分赞成我继续读博士学位。

但是对于我来讲，其实读完清华，这之前刚刚开始读书时，觉得如果能够在清华毕业，已经就很不容易了，这么一个水平的学生能够在清

^① 在诺丁汉大学的毕业答辩上，邓亚萍面对严格的考官，用英语宣读了长达三万五千字的论文——《从小脚女人到奥运冠军》，结果临场考官无条件一次通过，她获得了硕士学位。连萨马兰奇先生都称赞她“拥有了打开世界大门的钥匙”。

华毕业。但是读书之后发现，一个是读出兴趣来了，一个是读出乐趣来了，所以我觉得还是应该要继续读，而且更重要的还是与我的工作有关系，就是在国际奥委会的工作。因为在国际奥委会的工作，一开始不会讲话、不会沟通，以至于很受刺激。

但是后来会讲话了，讲什么能够让别人采纳，而且你讲的意见、建议是有益于绝大多数的运动员，更重要的是对我们发展中国家的运动员有一定的保障，所以光会说话恐怕不够，你的观点、你的思想是核心，没有一定知识的积累，也还是很难胜任这个委员的职责，这样就促使我要继续地去读书，所以才读了这个硕士的学位。

读完硕士学位，就萌发了一个愿望——继续读博士学位。在大学里做学问都有一个说法，“做学问要把牢底坐透，一股脑坐到底”，所以当时我的导师鼓励我把“牢”底坐穿，读博士学位我就想去剑桥了。1998年我刚刚去清华不长的时间，清华的老师说我们要把你给扔出去，要在语言环境更好的地方让你迅速地提高语言能力，还是为了国际奥委会的工作，所以当时我去了剑桥。

一开始的语言能力真的是很差，甚至于那个时候想存一个钱都不容易，1998年那时金融还不是很发达，咱们很多留学生，带着大把现金，想存钱没有办法存啊，因为不懂语言。当时我也狠了，到了英国，我也不要中国人帮我，使馆的人就到机场接我，给我送到英国人的家里，已经联系好的英国人家里，心想多一点机会沟通。这下人家走了，就靠自己了，但是语言真的不行啊，以至于刚刚开始去银行也好，去邮局也好，遇到很大很大的困难。更重要的是在这个过程中，赶上了剑桥的毕业典礼，也是在7月份，剑桥一年有很多次毕业典礼，但是7月份那次是最大的本科毕业生典礼。剑桥所在城市不大，但是教堂很多，当时全城教堂的钟声响起，每一个学院的学生排队从学院走到礼堂，穿着礼服，那一种自豪啊，那一种快乐啊，可以说让我非常羡慕他们，确实也是一种感同身受的感觉。

我知道一个学生通过自己十几年的努力，最后在剑桥这样的一所大学里毕业，没有办法不自豪、没有办法不骄傲。当时我遇到了一对香港的夫妇，他们是为参加儿子的毕业典礼来的。那个时候我们交流，这一

对家长的自豪感深深地打动了我。那个时候我们在看这些学生毕业的时候，我就萌发了这样的一个愿望，如果我有机会能够读剑桥多好啊，但我自己跟我自己说，没戏！当时才刚刚学习英文，还想去读剑桥，下辈子的事吧。

就是因为源于这样的一个瞬间，读完了硕士之后自己想起了那一个场景，就想试一试吧，去读剑桥。

我去见了我在剑桥的导师，因为他是一个非常著名的经济学家，特别是对中国的经济有深刻的研究，1978年我国刚刚改革开放时，他也是第一批六位访华经英国经济学家中被邓小平同志接见的一位，彼特·诺瑞。当时我去见他，他对我提出了一个要求，大家都知道进剑桥是非常难的，并不因为你有名就可以进入，如果你能够让萨马兰奇给你写一封推荐信可能还有一点机会。我说好，回来之后我就跟萨马兰奇说去了，我说能不能给我写一封推荐信啊。萨马兰奇一听，却不同意给我写推荐信，然后我就跟他讲，我说我肯定会回中国工作，我也一定会为我们的老百姓工作，但是读剑桥也是我的一个梦想。后来看我很坚决，萨马兰奇还是写了这封信，所以才最终有了这个机会，读了剑桥的博士。

我在剑桥研究的题目是“奥林匹克品牌”^①，还是源于我的工作。我的三个学位，三个非常不同的专业，主题研究的也非常不同，但是仍然都是与我国国际奥委会的工作有关。以我对奥林匹克运动的理解，从20世纪八十年代甚至于八十年代以前，没有国家愿意来办奥运会，办一个倒一个，但是却在萨马兰奇上任之后，各个国家、各个城市争办奥运会，而且办完之后都赚钱，以至于让我感兴趣，到底是什么样的魅力，除了奥林匹克精神更快、更高、更强之外，还有什么对于这些国家、这些城市、对于这些人有这么大的吸引力，这也是让我感觉非常有意思的地方。

五年的时间，我最终拿到了博士学位，我在做博士论文的过程中，就是研究在全球竞争中的奥林匹克品牌——北京2008奥运会案例分析。我想讲什么呢？想讲的是一个什么样的无形的手在推动奥林匹克运动的

① 邓亚萍的论文主要是通过对企业赞助的一些案例的分析，研究企业为什么赞助，也可以说研究的是奥林匹克人文以外大家看不见的那一部分，是推动庞大的奥运会发展的一种能量。

发展，在推动奥运会的发展。我想讲的更多的是从商业、从品牌、从市场来分析奥林匹克的价值，商业价值，而不是精神层面的。这是我在剑桥五年时间的博士论文的研究主题。

但是毕竟人的时间是有限的，对于我们来讲上帝很公平，每天每一个人都是 24 小时，我也要吃饭、也要睡觉，为什么我要比你们干的多呢，我不是超人，我也是凡人，所以只能把自己的时间合理、有效地分配好，恐怕才能将事情做完。我当时是半工半读，一边在奥组委工作，一边在做我的博士论文，大家都知道剑桥是毫不含糊的，第一年过不去，对不起甬读了，所以非常残酷，第一年为了赶一篇大的文章，真的是压到最后没有时间了，我把自己关在房子里 20 天，在外面定了 100 个速冻饺子，手机关掉赶一篇东西。干完之后马上飞到意大利开国际奥委会的会议，回来之后从颈椎到背部痉挛，什么都不能干了，开始住院。我想这也是一个非常好的经历，整个过程中确实学到了很多，也有很多的积累，特别是看到奥林匹克运动从商业分析、商业价值来说，为什么这些大的国际品牌积极加入到这其中。

我非常有幸是在剑桥 800 周年的历史上一位，也是第一位在剑桥攻读博士学位的世界冠军、奥运冠军。

下面讲到第三个方面，就是我的奥运缘。

刚才我一直在贯穿着讲国际奥委会，可以说国际奥委会对于我来讲，让我重新认识了国际体育组织，让我重新认识到奥林匹克巨大的魅力，也让我成为一个有国际视野的人，所以非常感谢中国奥委会，也感谢萨马兰奇主席给我这样的一个机会。

在国际奥委会工作的过程中确实有很多的体会，这个体会是什么呢？

第一，沉默，就等于默许。这是非常非常严重的一个问题，在今天的中国，我们逐渐在承担着国际大家庭的一个重任，随着中国经济的腾飞，我们这个泱泱大国逐渐在国际组织、国际社会扮演着重要的角色，因为我们要代表 13 亿人，甚至还要代表亚洲、代表第三世界发展中国家的人，所以我们要有自己的声音，这是非常重要的。因为从在我看来沉默就等于是默许，你不懂它的规则就没有办法和它在一条平行线上进行讨论，进行权利的争夺，你不懂国际游戏规则更谈不上谈判。

第二，在国际奥委会也让我学会了尊重。只有彼此的尊重，只有互相的理解、包容，才能够让世界更好，大家是一个家庭，一家人，我们应该共同为世界做贡献，所以彼此的尊重、包容、理解，在国际组织工作中是格外重要的。可能很多人都在问你们运动员委员会在做什么，我们这里主要是针对怎么为运动员提供更好的条件、训练，以至于怎样提供更好的退役之后的就业环境，这些都是我们运动员委员会谈论的问题，甚至于反兴奋剂等等问题，这些都是国际奥委会运动员委员会要向国际奥委会提供的一些宝贵意见和建议。我们这个运动员委员会成立在1981年，是萨马兰奇主席倡导成立的，这个委员会里确实出了一大批杰出的运动员代表，以至于这些运动员代表在各个国家现在都担任着重要的职位，比如说大家都知道的，撑竿跳运动员布勃卡，现在是乌克兰奥委会主席、议员；还有英国的斯恩克，是伦敦2012年奥委会主席，而且被女王封为了爵士；德国巴赫是击剑运动员，现在是德国奥委会主席，也是欧洲奥委会主席。我在运动员委员会确实也得到了很好的锻炼。

在这个过程中确实很苦，我从2003年开始注册去读我的博士学位，当时又要回国，因为已经答应了国家体育总局要回去工作，而且我又被派到了奥组委的市场开发部，当时去市场开发部工作对于我们来说是头等大事，重中之重的工作就是要集资，我们不希望让国家、让政府更多投入，更不希望是让老百姓投入，我们怎么样能够市场化的运作，这是奥运会成功与否的关键之一，所以当时我被派到了市场开发部。当然这跟我研究的题目也是相吻合的，这样也让我有幸拿到了第一手的资料，而且是因为我自己的工作，也有助于我的研究。

我很有幸参与了中国两次申奥的过程。1993年我们申报2000年悉尼奥运会，虽然我们以两票之差输掉了，但是确实学到了很多宝贵的经验^①。两次申奥也是为了中华民族的梦想，就是我们一再讲的，

^① 两次申奥是两种完全相反的感受。邓亚萍在接受采访时说，第一次申奥失败，所有的代表团的团员相视、没有话，不知道说什么，那种感受很难忘，很多人抱在一起哭了。但是印象最深的是第二次申奥成功的那一刻，几乎所有人都抱在一起相拥而泣。

1908 年我们有了这么一个呼唤，什么时候中国运动员能够参加奥运会，中国什么时候能够派第一支运动队参加奥运会，最后什么时候我们能够举办奥运会。

源于这样的梦想，虽然我也是申奥形象大使之一，但是我更重要的工作是做委员的工作，因为我们国际奥委会规定不允许国际奥委会委员来访问申报城市，所以我们必须走出去才能更多介绍中国当时的发展情况。

我要讲一个故事，我也经常向国际奥委会委员们讲为什么希望他们支持中国申奥。有一年我从英国回来，在超市买东西，一进门一个女售货员就认出了我，很激动，跑到我的面前，拉着我的手说，邓亚萍啊，你一定要努力工作，多拉选票，让我们北京办奥运会。我当时觉得挺有意思的，一个女售货员，这样要求我努力工作，我就问她为什么。她跟我讲，如果我们北京办了奥运会，她家马上就能够拆了。我当时也像你们这么笑了，但是后来一直在回想这句话，我一直在想这句话的含义到底是什么。它让我看到一个女售货员代表的一个阶层，这个阶层的人就是我们的普通老百姓，这个阶层的人是没钱没势没权，他们比任何人都需要机遇，你很容易想像到如果我们北京真的是把申奥拿下来，她家可能马上就能拆了，住好房子，这是很容易想像的。如果说北京拿不到这个权利的话，我相信她们家也会搬到好的房子住，但是可能需要一些时间，这是很现实的。

这恰恰说明了什么呢？说明了我们老百姓需要奥运会迅速提高他们的生活质量，这就是老百姓的心声。以至于我们做民调的时候，94%的北京市民支持我们申奥，国际奥委会做民调，比我们还高一个百分点，95%的市民支持我们申奥，这是在历届申办城市最高的一个比例。当我做卢森堡大公工作时，也很有幸到他的王宫，也说了这个故事，我说他的这一票将会改变多少人的命运、改变多少人的生活质量，这一票的价值不仅仅是针对北京 1200 万的户籍人口和 1800 万的流动人口，它还是对我们 13 亿中国人的。

当时巴黎和多伦多和我们竞争比较大，巴黎和多伦多的人口最多就是七八百万了，但北京随便计算一下就是 1800 万，所以这一票是多么神圣、多么有价值的，对于奥林匹克运动到中国来又是多么有推动价值。所以我想这就是很好的一个故事，这就迅速让我们了解中国的现状、北京的现状，因为要通过我们说服这些委员们投北京一票、投我们中国一

票，我也是得到了很大的锻炼，收获非常大^①。毕竟是做委员的工作，大家也看到了，我还做了一个运动员陈述，包括写稿子。当时专门有一个班底给我们写稿子，但是我的稿子他们恰恰很难写，因为他们没有体会，不知道运动员到底想说什么、不知道年轻人到底想说什么。上来开会时他们就说邓亚萍你先写吧，你想说什么先写，你写好了我们再来改，这个发言稿不知道改了多少篇，到最后的定稿，都是通过自己来写作的。

下面我也想放一段短片，看看当时申办最后做陈述的情景，我和杨澜一起在莫斯科。这是我们 2001 年申办的情况，虽然我们当时都在笑，心里确实是非常紧张的。

我在奥运村工作，而且非常有幸做了奥运村的新闻发言人，前后召开了五次新闻发布会，包括五十次的采访，以及宣传的节奏掌控、舆论等这一块也做了一些工作。在奥运会时我们创下了几个历史之最，单日就餐人数最大、政要和国际贵宾人数最多、最“绿色”、欢迎仪式最精彩。最高峰时到奥运村就餐的人达 17000 人，开幕式当天，总共有 18000 人次到餐厅用餐，这确实是历届奥运会最多的。政要和国际贵宾人数最多，这在历史上也是一个最了，我们在奥运村接待一类贵宾，包括各国的政要，政府首脑、总统总理、王室代表等等一把手，总共接待了接近 70 位。然后是二把手，包括副总理、副首相、副总统等等，总共是 128 批次，90 多位国际贵宾。那时我们有这样的一句话，在奥运村转身就能碰见总统，就密集到这个程度。我是村长办主任，主要是安排我们的村长陈至立，以及其他的村长会见其他的贵宾。

奥运村最绿色，也是第一次把荣誉授予了一个社区，因为我们奥运村是 42 栋公寓楼，这个社区被国际认证体系认证，而且得了“设计先锋金奖”，是国际上环保很重的一个奖项。奥运村也是第一次得到了环保组织的认可，通过了绿色认证体系——LEED 认证。欢迎仪式最精彩，因为我们奥运会有 204 个国家和地区的代表团来参加，每一个代

^① 在申奥时的说服中，令邓亚萍印象深刻的是有一位委员，坚持表示他会投票给另一个国家，态度非常直白，作为申奥一员，对此表示非常地理解，我们依然非常友好地希望他以后有机会来中国看看。后来有一次这位委员要到中国广州，尽管他不会投中国一票，但我们还是安排了工作人员接机，并安排好各个细节，这位委员当时非常惊讶，因为所看到的和他想象中的中国完全不一样，他感受到了中国的真诚。

代表团进入到村里，最重要的一个仪式就是举行欢迎仪式，或者简称升旗仪式，说明这个代表团正式入住。但是要 204 个国家和地区的旗帜升对、歌曲奏对了不容易，历届奥运村都出现过错误。当时我们的团队第一个目标是不要失误，我们不允许出错，我们看了一看，很多国家的国旗颜色差不多，不是这样条就是那样条，你们今后可以仔细看看真的差不多，但是歌弄错、旗弄错了，真的很麻烦，可能会导致一个重大的外交事件。

我们在 204 个国家和地区的欢迎仪式上，不仅没有发生错误，而且升旗手和音乐的配合可以说是天衣无缝，音乐到这里完了，旗就到这里升华了，不差一秒钟，这是非常不容易的。我们的升旗手每天早上五点钟开始升^①，北京天这么热啊，7 月 27 日开村，到 8 月 9 日我们欢迎仪式结束，这些天是北京最闷热的。我们这些升旗手还有礼仪小姐，每天早晨先喝十滴水，怕中暑了，但是仍然还有中暑的，太热了。升旗这么精确，得到了各国、各地区代表团的高度赞扬，说从来没有做得这么精确的。

投诉是零投诉，在主新闻中心我曾经开过一次发布会，当时有很多问题，当时就有记者说了，大家评价这么高，那么有没有人提出投诉呢，后来我就回答说是零，我们没有收到过一次投诉，不容易啊，16000 人的村子，没有收到过任何的一个投诉，做到这个成绩真的是非常非常不容易的。

我想给大家讲一个故事。奥运村和残奥村非常不同，残奥村是感动与被感动，就像在残奥会看到残疾人运动员这样的自信、自强，其实也是非常让我们感动的。但是我们无微不至的关怀，也使他们感动。我在这里想讲一个洗衣房的故事，奥运会期间因为运动员要出汗，我们专门给运动员提供洗衣服务，运动员住进村里我们就给运动员提供了一个洗衣袋，就像是网兜一样，分为两个颜色，一个是放浅色、一个是放深色的，避免染色。在奥运会期间我们给运动员总共洗了 20 多万袋的衣服，我说我们的洗衣房就是一个洗衣工厂、洗衣车间，又是一个临建设施，

① 升旗做到准确无误是仪仗队志愿者们付出最大努力的结果。他们每天早晨五点到升旗仪式现场开始练习，不管天气是炎热还是下雨，专门有一个人在旁边掐着秒表，做手势，如果快了就要慢点，慢了就要快点，最后的结果就是不差一秒钟。邓亚萍说：“我想，就是这些工作人员认认真真的精神感动着我，不仅是我，也感动着世界上所有的人们。”

因为要节俭办奥运会，放了 200 台洗衣机、400 台烘干机，而且是很热，声音又响，洗衣服的这些志愿者们和我们的洗衣专家技师一起，三班倒，60 人一个班，24 小时轮轴转。这些过程当中没有一个差错，从来没有发生过衣服给错的情况，20 多万袋的衣服无一差错，这说明了我们工作的精准性，以及工作的细致。

在我们洗衣服的过程中有些衣服是很难洗的，特别是专业服装，比如说击剑服、柔道服、棒球服，这一类专业的服装特别厚，衣服收过来我们要去洗时志愿者就发现这些衣服好像从来没有洗过嘛，怎么这么脏呢，而且有一些甚至于后面都有霉点了，因为不洗被汗水捂出来的。老技师教志愿者们先消毒、泡，但是光这样还不行，接下来只能用手刷。有的时候这样一件衣服要洗三个小时，洗完之后还不能甩干，还不能烘干，怕缩了，晾干，然后再送过去了。我们的衣服洗的太好了，以至于很多运动员走之前又送来一回，还想洗干净了带走。

我们的老技师们，有一位接近 70 岁了，他上手刷、上手洗，冲完了洗、洗完了消毒。这些大学生绝大多数都是 80 后的，看不下去了，也上手开始洗、上手刷，然后开始消毒，干了之后送回去，也是非常干净。

从这些故事里，我们对志愿者，我们对 80 后的年轻人刮目相看，因为奥运会让我们重新认识了中国年轻人，也看到了我们中国的希望。我相信今天在座很多都是 80 后的，所以我提议向你们表示最衷心的感谢。

不光是这个问题，我在去年年底时去国际奥委会开会，有一名国际奥委会的委员，他是美国奥委会副主席，也是一名运动员。他给我讲了一个故事，当时奥委会委员住在北京饭店，他带着三个孩子和夫人一起来看我们的奥运会。但是就是在赛时非常忙，也没有机会带家人一块去吃北京烤鸭，以至于到最后走时都没有机会，所以感觉很遗憾。在他临走时，到了机场那一刻，我们的陪同志愿者，之前知道了这个消息，自己先去买了一只烤鸭。志愿者在机场送他走时，把热乎乎的烤鸭送上来，说希望你在回美国的路上品尝北京的烤鸭。这一刻，这名国际奥委会委员说，我从来没有见过这么好的志愿者，也

深深地被我们中国年轻人打动。其实我们这些年轻人可以做很多了不起的事。

奥运遗产怎么成为我们精神的财富，不光是鸟巢、水立方等场馆，更重要的是我们怎样能够继承奥林匹克遗产，这是一个很严肃且意义重大的问题。也是因为我们要去继承奥林匹克遗产，或者说是一笔丰厚的精神财富，我们在申办的报告当中，得到的国际奥委会评估团在 2001 年给我们的评估，就和其他的城市不一样，当时有了这样一句话，就是“如果北京承办 2008 年奥运会，将会给中国留下一笔丰富的奥林匹克遗产”。这句话分量是非常重的，我们最后拿到举办权，这句话是很重要的一个决定性因素。

有这么好的体制，包括我们的一些经验，到底怎么继承奥林匹克遗产？前不久北京奥运会被国际奥委会体育和环境委员会，也是我任职所在的委员会，授予了国际奥委会体育环境大奖。环境的治理、环境的改善，不光是北京人，其实大家都可以受益，环境保护对我们越来越重要，我们怎么样可持续发展，环境是至关重要的。我作为国际奥委会体育和环境委员会的委员，也是非常非常高兴，能够帮助我们北京得到了这么一个奖项，因为我认为我们七年的筹备时间，无论是人力、物力、财力，我们真正得到蓝天白云，是我们中国人应该得到的体育环境大奖，这是大家共同努力的结果。

对于我来讲，虽然可能目前的工作有所调整，到了北京团市委，但是我想虽然工作有调整，但是人群却没有变，我们工作的人群一直都是我们的年轻人，都是我们的青少年，运动员也是年轻人，也是青少年，奥林匹克运动的核心人群还是青少年、年轻人，就像罗格主席一直倡导的，明年将会举办第一届青少年奥运会，所以我们将会一如既往的在我们年轻人当中，在我们青少年当中推动奥林匹克在中国的发展，我也会继续弘扬奥林匹克精神。

由于时间的关系，我想跟大家一起分享我的一些感受、我的一些体会。

我的处世心态，在我的人生过程当中，一直有那么“四颗心”，给大

家解释一下：决心、恒心、信心、平常心^①。看起来很容易，但是我觉得它是做事的原则，以及处世的心态。比如说咱们在做事之前一定要三思而后行，通过充分的调查研究，通过向周边人的询问，包括你的老师、父母、长辈，他们给你的忠告是非常非常有价值的，所以在考虑之前一定要多听听他们的意见，但一旦你想要做这件事的时候，首先就要有决心，要下定决心去做这件事。在你下定了决心之后，在行进的过程当中你一定会遇到挫折，因为任何一个成功、任何一个胜利，不可能那么轻而易举地得来，反过来讲，如果那么轻而易举地得来，你可能觉得没有什么意思。越是困难的，越是超越了挑战的，在你得到成绩时就会越发的快乐。有时候我也会听到一些人说遇到困难怎么办，我觉得你要把你的心态调整为在你看到、遇到困难时，想到其实胜利的曙光就在前面，应该抱有这样的一种心态，那么你就不会因为遇到困难而彷徨了，遇到困难你应该高兴，说明机会来了，说明胜利马上就会到了，你下一个台阶，机会就到了，所以我觉得这是处世心态的问题。恒心就是说不不要遇到困难就退缩，要持之以恒，要做下去，坚持到底，所以决心、恒心是人生道路上非常重要的。

决心、恒心有了，做事情还要有信心。我相信在座很多学生都会面临就业的问题，找工作、面试，你如果都不相信自己，你怎么能够胜任这个位置呢？你都学了这么多，还有什么可怀疑的呢，要有充分的信心，相信自己一定行，相信你作为中山大学的一名学生，一定比其他的学生强，要有这样的自信。信心是在最后一刻需要很强烈地表现出来，才能促成你的成功。

但是我们还需要有一颗平常心，努力会有结果，只要你努力了其实对得起自己、对得起周边的人就可以了，因为并不是说每一个人都可以成功的，我们仍然还要面对人生，我们还要面对残酷的竞争。只要通过

^① 邓亚萍的“四心”总结起来是说：做事之前要深思熟虑，虚心听取别人的意见和建议，一旦认准了就要下定决心去做；下定决心后不要左右摇摆，犹豫不决，不管遇到什么困难，一定要坚持到底，即要有恒心；做的过程中一定要相信自己，既然做了，付出了，就一定能够达到，那就是信心；当然，好的心态也非常重要，不过分追求最后的结果，而是把每个过程做好，坦然面对一切，即使遇到困难也不气馁，成功了也不要骄傲，无论结果输赢，都要保持一颗平常心。

你自己的努力，你觉得尽力了，其实这就是一种成功。所以我想平常心是非常非常重要的，因为成功是没有定义的，什么叫成功呢？你自己认为你尽力了，其实就是成功，我想这是我处世的一个心态。

我自己的人生格言，是通过这么多年在国际奥委会的工作，这么多年的学习得出来的，甚至于通过打球得出来的一句话，“实力，是得到尊重的唯一法宝”。不管是做事还是做人，不管是在中国还是在外国，或者是在国际组织，邓小平同志说过一句话“发展是硬道理”，一点错也没有，实力是让人尊重你的唯一法宝，你只有通过自己的实力证明自己。

非常感谢大家，我今天的演讲就到这里。



从失败中吸取教训，让想象力张开翅膀

乔安妮·凯瑟琳·罗琳 英国作家

演讲背景

演讲时间：2008 年

演讲场合：哈佛大学毕业典礼

演讲人介绍：罗琳，1966 年出生于英国，毕业于法国埃克赛特大学，学习法语和古典文学，获得文理学士学位；她于 1990 年开始构思哈利·波特的故事，第一本书《哈利·波特与魔法石》是 2001 年英国最畅销的小说，后被用 46 种语言在全世界发行；随后是创作“哈利·波特”系列，现在已被译成 64 种语言，全球销售已超过 3 亿册。

演讲正文

你们可能不会经历像我那么大的溃败，但生活中的失败是不可避免的。生活永远都一帆风顺是不可能的，除非你活得谨小慎微，那就好比根本没有活过——要是那样的话，你照样失败。

实际上，我绞尽脑汁、挖空心思去想今天我该对你们说些什么。我问自己，我希望在自己毕业时学到些什么，还有毕业后至今的 21 年里我又吸取了哪些重要的教训。

我想到了两个答案。在今天这个美好的日子，我们欢聚一堂，庆祝你们学业有成，我想和你们谈谈失败的好处。另外，你们将要步入有时候所谓的“现实生活”，所以我还想强调一下想象力的重要性。

这两个答案似乎天马行空、不切实际，还有些自相矛盾，但是请听我慢慢道来。

对于我这样一个已经 42 岁的人来说，回想自己 21 岁毕业时的情景，是一件不怎么舒服的事情。21 年前，我在个人的追求与亲人的期望之间，艰难地谋求平衡。

我当时确信我惟一想做的事情就是写小说^①。但是，我的父母出身贫寒，都没有上过大学。他们认为，我的想象力过于丰富，是一种怪癖，根本不能用来挣养老金或还房贷。

他们希望我读个职业学位，而我想攻读英国文学。最后，我们达成了一个现在看来双方都不甚满意的妥协：我改学现代语言学。可是，我没过多久就扔掉了德语，恣意徜徉在古典文学的长廊中。

我不记得是否告诉父母自己改学了古典文学，他们可能是在我毕业那天才发现的。在这个地球上所有的学科中，我想他们很难说出一门比希腊神话学更没用的课程了，它根本无法让你成为公司高管和享用独立的卫生间。

这里我要顺便申明，虽然想法不同，但我并不责怪父母。你们不能一直责怪父母给你指错了路；当你达到了可以自己掌舵的年龄，你就要承担起责任。而且，我的父母只是希望我不要过穷日子，这无可厚非。他们自己很穷，我后来也很穷，所以我很理解他们，贫穷不是什么好事情^②。贫穷带来恐惧、压力，有时还让人抑郁，贫穷意味着许许多多的羞辱和艰辛。靠自己的努力摆脱贫穷，确实值得自豪，只有傻瓜才会觉得贫穷很浪漫。

当我在你们这个年纪时，我最害怕的不是贫困，而是失败。在你们这个年龄，我在大学明显缺少学习的动力，很多时间都泡在咖啡吧写故事，很少去听课，尽管如此，我却知道通过考试的窍门。

我没有要老生常谈，不是说你们年轻、才华横溢、受过良好教育，就不懂得艰难和心碎。天赋和智慧并不会使任何人逃脱命运的反复无常。我也绝对没有说，在座的每一位都享受过风平浪静、优越舒适的生活。

但是，你们毕业于哈佛的事实，注定你们并不是很了解失败。你们可能非常害怕失败，就如同你们极其渴望成功。而且，你们所谓的失败，很可能和普通人眼中的成功差不多，因为你们已经取得了很高的学术成就。

① 罗琳第一次写作是在6岁，写的是《兔子》的故事，主角是只兔子，他得了麻疹，朋友们来看他，其中有一只叫做 Miss Bee 的巨大的蜜蜂。

② 婚姻失败后的罗琳回到英国，住在一间没有暖气的小公寓里，找不到工作的她，一贫如洗，只好靠着微薄的失业救济金来养活自己和女儿。

最终，我们要自己决定什么是失败，不过只要你愿意，这个世界会给你设定一系列标准。我可以这么说，按照任何传统的标准，我毕业后只过了7年，就输得一塌糊涂。短命的婚姻闪电般地破裂，我成了一个单身母亲^①，还丢了工作。除了还有地方住，在当代英国，我要多穷就有多穷。父母对我的担忧和我对自己的担忧都成了现实。用任何平常人的标准，我都是自己所知道的最失败的人。

现在，我并没有准备来这里告诉你们失败很有趣。那段日子是我生命中的黑暗岁月。当时，我根本看不到尽头，也看不到此后媒体所称的童话般美好的结局。我不知道还要在黑暗中走多久，很长一段时间内，黑暗尽头的任何一丝光亮都只是希望，而不是现实。

那么，为什么我还要说失败是有好处的？很简单，因为失败意味着狠心抛弃那些无关紧要的东西。我不用再伪装自己，从而回归了真实的本我，我将自己所有的精力，倾注到对我最重要的一项工作中。要是我以前在其他领域有点成绩，我也许永远都不会有这样大的决心，要去这个我坚信真正属于我的领域打出一片天空。我自由了，因为我最大的恐惧已经成为了现实，但我依然活着，依然有一个深爱的女儿，还有一台旧打字机和一个大大的梦想。我生命中的低谷，就此变成了我重建生活的坚实基础。

你们可能不会经历像我那么大的溃败，但生活中的失败是不可避免的。生活永远都一帆风顺是不可能的，除非你活得谨小慎微，那就好比根本没有活过——要是那样的话，你照样失败。

失败给了我一种内在的安全感，以前通过再多考试也没有的安全感。失败让我看清自己，以前我从没认识到自己是这样的。我发现，我意志坚定、严于律己，比我自己以为的还强。我还发现，我有一些好朋友，比宝石还珍贵。

经历挫折之后，会变得更加聪明、强大，当你认识到这一点，就意味着你掌握了生存的能力。不经过逆境的考验，你永远不会真正了解你

^① 大学毕业后，罗琳只身前往葡萄牙发展，很快和当地的一位记者坠入情网，随后简单地结了婚，但这段婚姻来得快去得也快。她便带着3个月大的女儿回英国了。

自己，不会体会到亲友的力量。这种领悟才是真正的财富，虽然来之不易，但是它比我获得的任何证书都有用。

如果我有一个时光机，让时光倒流，我会告诉 21 岁的自己，个人的幸福是基于自己能够认识到：生活不是计算财富与成就。你们的证书、简历，并不等于你们生活的全部，不过你们会碰到很多我这个年纪或更年长的人将这两者混淆。生活是艰难的，也是复杂的，不以任何人的意志为转移，只有认识到这一点，你们才能战胜人生的无常。

你们可能觉得，我选择想象力作为第二个主题是因为它在我重塑人生的过程中起了重要作用，确实如此，但不是全部^①。虽然我会不遗余力地强调睡前讲故事的价值，但我已学会从更广义的层面上来认知想象力的价值。想象力不仅是一种超越现实的形象思维，是所有发明和创新的源泉，想象力更能使人焕然一新，灵感勃发。在这个意义上，想象力更是一种让我们与有着不同于自己经历的人产生共鸣的力量。

人类和这个星球上的其他生物不同，人类能够在没有经历的情况下学习和理解。他们可以设身处地想他人所想。当然，这种力量就如同我小说里的魔法，是道德中立的。有人会以此去理解和同情他人，有人却以此去玩弄或控制他人。

许多人根本不喜欢使用他们的想象力。他们宁愿在自己的经验范围内维持舒适的状态，也不愿去思考这样的问题：如果他们不是现在的自己，会是怎样的感觉？他们可以拒绝听到尖叫，拒绝关注囚牢；他们可以关上思想和心灵的大门，无视任何与自身无关的苦难；他们可以拒绝去了解所有这些。

我可能会羡慕以这种方式生活的人，但我不认为他们的噩梦会比我少。选择在狭小的空间生活会导致一种精神上的恐惧症，并会带来它自身形成的恐怖感。我觉得那些故意选择缺乏想象力的人会看到更多的怪物，他们往往更加害怕。

① 24 岁时，罗琳在从曼彻斯特前往伦敦的火车旅途中，看到一个瘦弱的、带着眼镜的黑发小巫师一直在车窗外对着她笑。一种灵感一下子闯进了她的生命，使她萌生出创作哈利·波特的念头；尽管当时她没有带纸和笔，但天马行空地想象却已开始，也就有了随后的哈利·波特故事。

而且，那些选择不去为他人着想的人可能会激活真正的恶魔。因为，虽然他们没有亲手犯下昭然若揭的罪行，但他们自己的冷漠和邪恶足以成为犯罪者的帮凶。

在我 18 岁时，我义无反顾地踏上探索古典文学的道路，去追求当时无法确知的事物。最终，我学到了很多，其中之一就是希腊作家普鲁塔克的一句话：我们对内心的修养和追求，将改变外界的现实。

这是一个令人惊讶的观点，然而，我们的日常生活已经无数次地证明了它的正确。这句话部分地说明了我们和外部世界密不可分的联系。事实上，只要我们活着，就与他人的生活息息相关。

但是，各位哈佛大学 2008 届的毕业生，你们能在多大程度上关心他人的生活呢？你们的智慧、你们的能力、你们所受的教育，给了你们独一无二的优势，也给了你们独一无二的责任。就连你们的国籍也使你们与众不同，你们中的绝大多数属于世界上仅有的超级强国。你们投票、生活、抗议的方式以及你们对政府施加的压力，都会产生超越国界的影响。那是你们的荣耀，也是你们的负担。

如果你们选择用你们的地位和影响来为没法说话的人说话；如果你们选择不仅认同有权有势者，也认同无权无势者；如果你们保留你们的能力，用来想象那些条件不如你们的人们是如何生活的，那么不仅你们的家人会为你们感到自豪，那些因为你们的帮助而生活得更好的数以千万计的人，也会一起为你们祝贺。我们不需要魔法来改变世界，我们已经在内心拥有了足够的力量，我们可以用想象力去创造一个更美好的世界。

我的演讲快结束了。我对你们还有一个最后的祝愿，这个祝愿我在 21 岁时就已经实现了。毕业那天和我坐在一起的朋友成了我一生的朋友。他们是我孩子的教父母，是我碰到困难时能求助的人，是非常友善，不会为了我以他们的名字给食死徒（《哈利·波特》中的反面角色）命名而控告我的人。在我们毕业的时候，我们紧紧相拥，因为我们之间坚不可摧的友谊，因为共同经历的那段无法重来的时光。当然，还因为，我们知道，如果我们中的某个人日后成为首相，那么我们手中的照片就会身价飞涨。

所以，今天，我最希望你们能拥有的就是像我毕业时那样的友谊。明天，我希望就算你们记不起我说过的话，但至少记住塞内加的话，他是我当时放弃职业生涯，踏上那条经典文学道路，探寻远古的智慧时碰到的另一个古罗马人：

生活如同一部小说，重要的不在于活得多长，而在于过得多好。
谢谢！



不要做一个完人

任正非 华为技术有限公司总裁

演讲背景

演讲时间：2008 年 6 月

演讲场合：华为优秀党员座谈会

演讲人介绍：任正非，被称为“军人总裁”，既说出了他的军人背景，也指明了当下他的身份——华为集团的领军人物。华为集团在他的领导下，已跻身全球第二大设备商。他还被评选为 2000 年《福布斯》“中国 50 富豪”第三位，位列 2000 年《时代周刊》的全球“建设者与巨子”100 名排行榜，以及 2006 年《新闻周刊》等的评价更是一种证明。

演讲正文

今天主要跟大家交流，应该怎么来看待现实生活和工作中的问题，以及帮助一些认识上还有差距的同事。同时，通过你们向下传达一个精神：人生是非常美好的，但过程确实是痛苦的。正如没有付出，是绝不会有收获的。鲜花的美丽，没有肥料，以及精心照料，是不可能绽放的。当然这些都是必要的痛苦，我今天要讲讲如何避免一些不必要的痛苦。

一、不要做一个完人，做完人是很痛苦的。要充分发挥自己的优点，使自己充满信心地去做一个有益于社会的人。

金无足赤，人无完人。完人实际上是很少的，我不希望大家去做一个完人。大家如果充分发挥自己的优点，做一个有益于社会的人，就已经很不错的。我们为了修炼成一个完人，抹去了身上许多的棱角，自己的优势往往被压抑了，成了一个被驯服的工具。但外部的压抑并不会使人的本性完全消失，人内在本性的优势，与外在完人的表现形式，不断地形成内心冲突，使人非常地痛苦。我希望把你的优势充分发挥出来，

贡献于集体，贡献于社会，贡献于我们的事业。每个人的优势加在一起，就可以形成一个具有“完人”特质的集体。

我的缺点和劣势是明显的。我大学时代，没能参加共青团^①。通不过呀！我是优点很突出，缺点也很突出的人，怎么能通得过呢？在军队这个大熔炉里，尽管我非常努力，但也加入不了共产党。我加入共产党是在粉碎“四人帮”以后，上级领导认为我有重大贡献，在其直接干预下，我才得以加入。按正常情况来看，我肯定也是有问题的。我并不埋怨任何人，他们指出的确实是我的不足。我们公司以前有位员工，现在已经到美国去了，他走的时候跟我说：“你这个人只能当老板，如果你要打工，没有公司会录用你。”

我在人生路上的自我感觉是什么呢？就是充分发挥自己的优势。比如说我英文不好，即使是现在也不好，但是不等于说我外语能力不行。我在大学时还自学了英语、日语，并且能进行简单的交流，也能看书了。但后来为什么不行了呢？20年军旅生涯没使用这个工具，就生疏了。当我走向新的事业的时候，虽然语言对我很有用处，但我发现我身上最主要的优势是对逻辑及方向的理解很强，远远高于对语言的领悟。如果用很多精力去练语言，可能对逻辑的理解就弱化了。我放弃对语言的努力，集中发挥自身的优势，这个选择是正确的。对于我来说，虽然英文好，可能会让我在人们面前挺风光的，但是我对社会的贡献价值就完全不一样了。

在人生的路上，我希望大家不要努力去做完人。一个人把自己一生的主要精力用于去改造缺点，但等你改造完了，对人类又有什么贡献呢？我们所有的辛苦努力，若不能对客户产生价值，就是不行的。从这个角度来说，我希望大家能够重视自己优点的发挥。为什么说不希望大家去做完人呢？完人的心理负荷太重了，大多数忧郁症患者，和一些精神病患者，他们中的许多在社会中都是非常优秀的人。他们绝不是一般人，

^① 任正非在19岁时考上了重庆建筑工程学院，还差一年毕业时，“文化大革命”开始了，其父亲被批斗，被关进了牛棚。所以任正非“优点很突出，缺点也很突出”，在大学没有参加共青团，直到粉碎“四人帮”才解决了组织问题。

一般人得不了这个病，就是因为太优秀了，为自己所定的追求目标太高了，一旦这个目标实现不了，就会产生巨大的心理压力。这不是说你不可以做出伟大的业绩来，我认为最主要的是要发挥自己的优势，实现比较现实的目标，这样心理包袱才不会太重，才能增强自己的信心，当然这个信心包括活下去的信心。希望各级组织在对党员进行教育的时候，不要过多在意他们的缺点，要多关注他们的优点。

每个人都应发挥自己的优势，并且多看看别人的优点，从而减轻自己心里太多的压力。要正确地估计自己，但绝大多数人都高估了自己。我们的豪言壮语如果偏离了实际，就会浪费很多精力，也不能实现理想。有一首歌叫《铃儿响叮当》，是西方圣诞节时必唱歌曲之一，其作者是约翰·皮尔彭特。他的一生从来就是过高地估计自己，他设计的人生目标最后全都失败了。直到 87 岁那年，每一天他出去参加人家的平安夜 Party，在途中赶着雪橇车的时候，随意哼唱出了这首歌，结果这首歌成为了脍炙人口的世界名曲。你看看，过去的失败，就是因为他没有正确对待自己，没有正确对待自己的人生，白白浪费了 80 多年不应该浪费的光阴。

大家要正确地估计自己，然后作出的正确的判断，这样才能够充分发挥自身的作用。同时，要认识到这个社会上差距是客观存在的。没有水位差，就不会有水的流动；没有温度差，就不会有风的流动；就算是机器人，也不能完全相同，对吧？人和人的差距是永远存在的。同一个父母生下的小孩，也是有差距的，更何况是不同父母所生。当自己的同学、同事进步了，你们之间产生差距了，就应该反思自己是否已经发挥了自我的优势，若已经发挥了，就不要去攀比；若没有发挥好，就尽可能最大地发挥出来。

公司里有的员工，心里面常常忿忿不平，觉得委屈！其实我们公司对待员工很公正，并不像他们说的那样不公平。新员工进入这个公司，前半年先培训，之后的一年左右主要是熟悉工作，真正能够做出贡献则是在两年后，他们进公司时大约每月五六千元，这样的报酬在社会上已经不低了。但是他们和老员工对比，觉得忿忿不平，说老员工有股票。大家也要想一想，红军从爬雪山过草地，直至到了北京这过程仅仅经历

了十四年^①。他们从少年变成青年，到北京时就当了部长。这个差异是客观存在的。战火纷飞的时候，别人攻上山头，之后给他一个“英雄称号”或者一个连长职位，也有人忿忿不平：“我不就是没冲上这个山头吗！”那不就是你没有爬过雪山草地，不就是你没有冲上山头吗？就是说，当公司处在风险时期，那些老员工将工资、奖金甚至全部家当都投入到公司了，而那时你还没有进入这个公司，所以你没有经历过那份风险。

人一定要有自我满足感。你要和自己的纵向比，和你的爸爸妈妈比。你想你爷爷那个时候可能一个月只有四五十元的工资，到你爸爸妈妈那时候一个月可能就有四五百元了，到了你有四五千元工资啊，实际上已经有很大进步了，对吧？若想要更大的进步，你就必须付出更多的努力，所以不存在新老员工之差这种说法。新老员工在薪酬体系上是处于同一个轨道的。在创业初期，公司需要大量的资金投入，老员工就把自己的工资拿出来了，换成了公司给他的一张纸，这张纸就是告诉他：“红军长征时期我挖过你的红苕，等革命胜利以后，你拿着这张纸就可以领大洋。”华为一旦崩溃了，他们就将一无所有，那张纸也变成了废纸。现在公司已实行饱和配股，这可以缩小以后的差距，你也会成为老员工的。华为公司是无法帮助你解决你所认为的不公平的，你选择了华为，就是选择了艰苦奋斗，因为像我们这种没有背景的公司，活下去的唯一途经就是要比别人多努力一点，不然它不可能活下去。有些拥有资源的公司，情况会好一些。

人要有进取心，要努力，要做出贡献，但是也要有满足感。自己的力量发挥到最大，就应对人生无愧无悔。

员工暴露出的思想问题，我认为还是缺少一些对客观的认识，即对客观规律和客观现实的认识。如果我们都不能认识这个问题，我们的心理障碍就会很大。对一些事情心里想着不舒服，嫉妒之心由之而生，这种情绪使自己变得忧闷，慢慢地成为一个死结，解不开了，它就成为一

^① 在任正非的言辞中经常有革命之类的词，不仅如此，任正非本人也不修边幅，经常是一身革命同志的打扮。更让人惊讶的是，华为的管理模式仍然沿用的是革命化的团结大动员、唱军歌式的集体行动等，让外人看起来像是格格不入，但他们却又能和谐地融合在一起。

个心理障碍了。当然你们先进党员是没这个问题的，我是想通过你们党员给我们全体员工，通过党员活动给周围的员工一些关爱，给他们作一些思想辅导，因为他们太年轻了，还不太懂得自己的人生。

我曾经在公司讲过，人生最美好的就是生命，没有什么东西比生命更高贵，所以一切都要为了生命。要爱惜生命，不管是在工作中，还是在生活中，或是其他的任何方面。工作太累了就一定要休息。公司现在已有文件，对那些做冲击项目面导致短期内太累的员工，可以到海滨度假适当地休整一下，由行政费用开支。有的员工奋斗强度太大，太辛苦了，主管看到他脸色不太好了，可以从前线把他拖下来，休养休养，缓冲一下。

近期有些员工自杀，我心里是很沉重的^①，也很理解他们，因为从1999年到2007年，我个人其实就有多次感觉活不下去了，我跟他们是同类，所以才有这么多感触。但是我有一个最大的优点：我开放，我敢讲出来。当我知道自己有病，难受得很，实在受不了的时候，我会往外打电话，诉说自己的心里感受，没有一个人会劝你自杀的。我以前不知道这是病，也不知道它能治，但后来就好了。我记得郭平在美国跟我谈心的时候说：“老板，你要找一些无聊的事情来干”。所谓无聊的事情就是瞎聊瞎侃，把精神岔开，慢慢地就不会去想这件事，可能病也就好了。后来我写了一篇文章，里面写到到北京景山公园去听听唱歌，到云南丽江去听听少数民族对歌，到热闹的地方去哄一哄、闹一闹，可能人就会释放出压力，精神就会好一点。

员工要多交一些朋友，很多出问题的员工，最大的问题就在于没朋友多一个朋友，就多一个打电话的对象，实在闷得受不了就打电话嘛，让别人给你疏导一下总会有好处的。

大家要珍惜生命。近些年来有员工自杀，大多数是出于自身的原因，有些进来也就一个月不到或两个月左右，时间都比较短。我们忽略了心理测试，对他们的心理关怀也不够，他们都是我们的战友，不论谁出现这种情况，我们都是心疼的。我很理解他们，也希望大家能理解他们。

① 2008年初，华为在十天之内，有两位员工分别在成都和深圳跳楼自杀，引起了社会上极大的反响。员工的抑郁、焦虑症、压力源于哪里，都让任正非不得其解。

希望大家好好领悟我上面讲的话，看到自己生命中的优点，不断地激励自己，不要光看自己的缺点，背那么多、那么重的包袱。

整个社会的环境和氛围已经很宽容了，连同性恋在这个社会上也不会受到太多的谴责和歧视！你既然有这么大的精神压力，为什么要选择这条道路呢？你既然选择了这条路，就说明你认为它是正确的，是你的追求，那你怕什么呢？所以我认为，我们有些员工面对生命过于草率，实在是不好，不好。特别是因为工作没有成绩、决策失误等原因，走向这一步，更不好！我们有的员工的精神包袱太大，在这个进取的团队里面，落伍了就感到有压力。有什么压力啊？做员工有什么不可以的啊？这个世界上的人们多数都是做员工的啊！做领导的人总还是少数的，而且做领导也是偶然得到的机会啊，并不是必然的。所以说公平有时候是无从说起啊！

华为公司总的来说是个内部很宽容的公司，不像社会上传闻说的那样。有些对此误解的人，主要是因为不了解我们，我是可以理解的。千秋功罪，何必要评说呢？你何必要让别人来评说呢？没人会给你评说，你放心好了。你就好好珍惜自己，不要太多地听信闲言碎语，不要给自己太多的精神压力和包袱。

二、大家要对经济全球化以及市场竞争的艰难性、残酷性做好充分的心理准备。

经济全球化是美国推出来的。后来美国看到经济全球化对他们并不有利，就退向贸易保护主义，但是保也保不住，经济全球化这个火一旦烧起来了，只会越烧越旺。过去的一百多年，经济竞争主要是以火车、轮船、电报、传真等手段来进行的，强度并不是很大，从而促进了资本主义在这一百多年有序、良好地发展。而现在，由于光纤与计算机的发展，形成了网络经济，以及资源的全球化配置。这使客户能得到快速而优质的服务，使生产制造更加贴近低成本，使研发更加贴近人才集中的低成本地区……这些都导致竞争的强度大大增强，优势企业越来越强，没有优势的企业则逐渐衰落。特别是电子产业将会永远处于供过于求的状态，困难的程度，是可以想象的。

经济全球化使得竞争越来越残酷了，特别是我们电子行业，表现尤为明显。我举个例子：电子产品的性能、质量越来越高，它们

的生产越来越需要高素质的人才，而且是成千上万的需求，而这些人必须有高的报酬才合理。但电子产品却越来越便宜，这就成了一个矛盾。如何解决这个问题，我们期待某一个经济学家，能获得电子经济诺贝尔奖。

我们仅是比其他公司对这个残酷的竞争早了一点点认识，才能幸免于难。你们读书的时候都很向往贝尔实验室的吧？十多年前我去贝尔实验室，当时 DWDM 还处在发明阶段，发明的一个波，就是 GW 载波。当时光纤还只能有三个载波，发明这项技术的博士亲自给我做图形表演。但哪知没过多久，光传输排山倒海般地迅速形成过剩，把贝尔实验室也席卷了，大水冲了龙王庙。成则亦光，败则亦光。我们也在苟延残喘，七、八年来光传输产品降价了二十倍。市场经济的过剩就像绞杀战一样。绞杀战是什么呢？就像拧毛巾，这毛巾只要能拧出水来，就说明还有竞争空间，毛巾拧断了企业也完了，只有当水被拧干了，毛巾还不断，这才是最佳状态。华为公司能长久坚持到这个状态吗？我这两天拟了一个文件向业务部征求意见，其中有一段话提到了思科。当然我是歌颂了钱伯斯，因为思科现在开始实行很多政策，如减少员工出差、减少会议来提高效率，或是高层领导出差不能坐头等舱，要坐须自己掏钱等。思科尚且如此，华为又岂能独善其身？

支撑信息产业发展的两个要素，一是数码，不用缴任何专利费；二是二氧化硅，做硅片的。这两个东西都取之不尽用之不竭，导致了电子产品过剩。由于过剩的结果就是大家都拧毛巾，展开绞杀战。西方有些公司过去日子太好了，拧的水太多了，所以拧着拧着把自己拧死了。我们现在也不是最佳状态，公司里铺张浪费的现象还是很多的。

在这种情况下，怎么办？我曾经也很发愁、很苦闷、也曾悲观过。华为公司只要稍稍不行了，怎么发工资啊？我觉得这是很大的压力。我们不是悲观主义者，但也要对经济全球化以及市场竞争的残酷性有充分的心理准备^①。如果华为衰落怎么办？如何才能不衰落呢？因为总有一天，当别人在发展时，我们是在落后的。

① 任正非以“华为的冬天”为比喻，提醒、警告员工要注意华为和经济周期冬天的来临，这一喊就是八年。他强调：“要‘对经济全球化以及市场竞争的艰难性、残酷性做好充分的心理准备’。”并希望高级干部要有充分心理准备。

这个世界的变化是很大的，唯一不变的是变化。面对这样的变化，每个企业，如果不能奋起，最终就只能灭亡，而且灭亡的速度很快。以前我们还有祖传秘方，比如说爷爷打菜刀打得很好，方圆五十里都知道我们家菜刀好，当孙子继承了爷爷的手艺时，在方圆五十里我们家还是优秀的铁匠，那就能娶到了一朵金花啊。可现在还行吗？现在是经济全球化的时代。人家用碳纤维做的刀，削铁如泥，比钢刀要好得多。你在方圆几公里几十公里曾经流传几十年几百年的祖传，被经济全球化在几秒钟内击得粉碎。所以在这样的情况下，每个人都有或多或少生存的难度，都应寻找生存的基点。

但是，竞争是好，还是坏？竞争使这个世界进步了，美好了，并让我们享受了这种美好。五十年前，我上小学的时候还打赤脚，穿草鞋，那时我的梦想就是穿一双橡胶底的鞋。你看现在好多人都开汽车了，五十年的变化是不可想像的。当年我在欧洲坐豪华列车时，就想“哎，中国这是没戏喽”！我在美国坐豪华大巴时，也想“哎，在中国可能我坐不上了，看不见了”。但中国在这么短的时间内发展这么快，我连想都没想到。社会进步是很快的，它给每个人带来了美好，但是也带来了痛苦。WTO是把物价降下来了，但是也让更多人失业了。

美国竞争失利是因为他们薪酬太高，而不是因为华为的崛起。美国很多人要跟我交流，我就讲你们失败是因为你们的薪酬点太高了，不应没有这么高的薪酬你们的薪酬从哪里来的？是从那些GDP只有200多个美金的非洲的弟兄们那儿取来的。用这些来供那些IT皇帝们，能供得起吗？供不起的，最终有一天会支撑不起的。

我们要加强对员工的关怀。我最近不是讲了吗？我们EMT作的决定^①，就是对那些在前线竞争中进行投标、进行高强度作业、压力太大的员工，让他们在短时间到海滨去度假，费用由公司支付。还有一些奋斗强度太大，造成短时间身体不太好的，可以临时拖到五星级酒店缓冲一下。

^① EMT即经营管理团队。任正非认识到最可能打倒华为的是华为自己，于是在2005年12月EMT管理团队制定了《EMT自律宣言》，并于2006年5月从EMT开始进行关联供应商的申报、清理工作。并在2007年9月由高层带头，自上而下进行了“自律宣誓”。

我们的国际救援都是一级的啊。我们买的是美国 AIA 的保险，每年为员工支付的各种保障费用大约是八个亿，当有员工在海外发生意外，就有直升飞机送他们到认证的医院去抢救，但当然我们不希望这种事情发生。

我希望大家要互相关爱，特别是各级党组织的支部书记、支委员，能不能跟员工交交朋友，跟他们谈谈心，吃顿饭？你想想，在非洲那么荒凉的地方，大家出去撮一顿，可能就增强了友谊，可能就因为你跟他的友谊，他给你打了一个电话，你救了他一条命。所以我号召我们党组织的党员们要跟员工做朋友。每级行政管理团队都要和员工有一个定时间的沟通，也就是多长时间你们和员工沟通一次，即使每次只有十分钟、十五分钟也都是可以的，但关键是你沟通。在调动工作时，主管一定要和本人做沟通，不能什么都不告诉他，简单命令一下，这样草率，不好。草率的做法容易引起很多矛盾，有时很多事情并不是这样子的，讲清楚就好了。所以我希望大家互相关爱，这样可以平缓竞争给人们带来的心理压力。

三、面对当前的形势，面对竞争对手，我们应该怎么办？

其实就是必须继续努力，要一天比一天有进步。我们没有奋斗的终极目标，但不奋斗是没有出路的。不管形势如何变化，只要我们团结合作，紧张而镇定，总会有活路的。同时我们也不要为了自己的生存，而去做一些不应该的行为。我们要做国际市场秩序的维护者，而不是破坏者；我们要遵循这些规律，而不是颠覆这它们；我们要积极地向强者学习，尊重他们的市场领导地位，积极但有序地开展竞争，以激活双方的组织体系，实现共赢。

近几年，我国的经济也可能出现下滑的趋势，希望高级干部要有充分的心理准备，也许 2009 年、2010 年还会更加困难。宏观经济不好，对我们员工来说应该不会有太大的影响，但对他们的家庭可能有影响，比如说肉涨价啦，奶粉涨价啦，大米涨价啦，都会给你周围的亲戚、朋友带来困难。我们应该怎么办？

我要讲的是，一定要理解国家在这个变革时期的困难。中国这三十年来变化是巨大的，国家的富强是我们不曾想象到的。但快速发展的经济，也不可能持久不变，也会需要调整。中国历史上人们走过的路都

是弯弯曲曲的，右一阵子左一阵子，左一阵子右一阵子，但是它总的还是在往前走，所以我们对“左一阵子右一阵子”要忍耐。不要去发表任何不负责任的言论，更不要“指点江山，激扬文字”。我们一定要有耐心！我在担心什么呢？我在担心社会可能不和谐。当社会不和谐，出了乱子的时候，我们就应严格要求员工，不准他们发表任何政治言论，更不允许上街去参加什么活动。去年经济好的时候，你讲的话出格就算啦，没关系，但现在不要讲了。关键时刻你不能发表任何讲话，不要给社会添麻烦。要保持与党和国家一致，千万不要在这个时候拆国家的台，国家也很难。我的态度很明确：你乱发表言论，你上街游行，我们是要辞退的。但，你的退職金还是要发给你的。

千万不要以为自己能改变这个世界，其实那才是幼稚可笑的。不要有太多幻想，努力做好你们的份内工作，就是对这个国家最大的忠诚。若是当我们处于一个敏感的政治时期，党员就要带头，与党和国家保持一致。在那个时候，可能有人在很多问题上有自己的见解，我认为这都是可能的，但是你的行为必须要被约束。



人生的意义

福斯特 哈佛大学第 28 任校长

演讲背景

演讲时间：2008 年 6 月 3 日

演讲地点：哈佛大学

演讲人介绍：凯瑟琳·德鲁·吉尔平福斯特，1947 年生于美国纽约，毕业于布林莫尔学院历史系，随后获得宾夕法尼亚大学历史硕士学位以及美洲文明专业博士学位；2001 年进入哈佛大学并担任拉德克里夫高等研究院首任正式院长，同时也是布林莫尔学院、美国梅隆基金会、美国国家人文中心的理事会董事，古根汉姆基金会教育咨询委员会成员；2007 年 10 月，正式就任哈佛大学校长，是哈佛历史上第一位女校长。

演讲正文

按照这所备受推崇的大学别具一格的习俗，我站在你们面前，要为你们传授亘古不变的智慧。我站在这个讲台上，打扮得像一个清教徒——我们的杰出先辈们可能会被我这幽灵似的形象给吓坏了，没准还会让一些前辈们重新选择来去致力于铲除女巫的事业。而这一时刻可能会使因克瑞斯·马瑟和科顿·马瑟父子大为恼火。但现在，我在这里，你们在台下，这一刻属于真理，也是为真理而存在。

你们已经在这儿学习了四年，我担任哈佛校长却还不到一年。在过去的四年里，你们认识了三届校长，而我只认识你们这一届的同学。所以，我哪里有什么经验可谈，或许我们应该换一下角色，你们到台上来展示智慧，而我就坐在下面听你们说，并在接下来的一个小时之内像哈佛大学法学院的学生一样冷不防地提几个问题。

在经历了很多事情之后，学校和学生们似乎终于盼到了毕业这一时刻的到来，而且基本上算是顺利，没出什么大的状况。最近我才听说学

校食堂从5月22日开始就已经停止向你们供应伙食了。虽然有比喻说“哈佛迟早会给你们断奶”，但我没想到，学校的“断奶”会断的这么彻底。

刚才我说到了提问题，现在我们还是接着这个话题讲吧。让我们假设这里是以问答形式进行的哈佛大学本科生毕业大会，然后有学生问我：“福斯特校长，你能为我解释一下人生的意义是什么吗，而我在哈佛四年的学习又是为了什么？我知道您已经大学毕业近四十年了，这四十年里您一定学到了很多的东西。”四十年啊，我可以与你们分享我人生中的每一个细节，当然包括我获得布林莫尔女子学院学士学位的那一年。不过我的这些经历现在似乎都已经是众所周知的了，但还是要请你们记住：当时在我们班，我可算得上是年纪小的呢。

从某种意义上来说，你们可能很早就对我有这样的疑问，尽管很多时候你们提问题的措辞会更加严密，但我还是会认真地思考我要怎样回答你们的问题，同时对我来说也许更有趣的是，我会猜想你们为什么会提出这样的问题。

让我解释一下我为什么这么说吧。从2007年冬天我将接任哈佛校长的消息公布^①，以及我开始跟哈佛理事会接触以来，不论我是在柯克兰宿舍吃午饭还是在李维特宿舍吃晚饭，或是在办公时间会见学生，甚至当我在国外遇见哈佛的毕业生时，我都会身处于你们的问题轰炸之下。你们问我的第一个问题不是关于课业，不是向我征求意见，也不是简单的师生联系，更不是关于学生的自主空间。事实上，你们甚至不是要和我讨论酒精政策。相反，你们反复询问的是：“为什么我们之中有这么多人去华尔街工作，为什么大量的学生都从哈佛走向了金融机构、理财咨询机构、投资银行机构？”

我们可以通过很多不同的方式来思考和回答这个问题。抢劫犯威利·萨顿对这个问题也有他自己的理解和回答，当他被问及为什么要抢

① 福斯特在2007年就职校长前一周收到了一封特殊的来信，它“寄”自于1951年，是由哈佛第23任校长詹姆斯·柯南特委托哈佛档案馆转交，要求由21世纪初的校长来开启。信的内容令人震惊：信的开头表达了柯南特对世界形势的担忧，但他相信，如果还有明天的话，哈佛在未来将处于领导者地位，会维持大学的原则，他认为这是大学历史的一部分。这些让福斯特深受启发，因为她感受到一种历史的传承，和毕生致力于追求学术、学问的精神。

劫银行时，他答道“因为那里有钱。”教你们经济学的克劳蒂亚·戈尔丁教授和拉里·凯茨教授曾经研究过上世纪 70 年代以来学生的职业选择并从中得出了类似的结论。他们还发现了一个值得关注的现象：尽管从事金融工作可以获得丰厚的报酬，仍然有很多学生选择从事其他行业的工作。事实上，你们当中已经有 37 人与“为美国而教”组织签约，1 人将去跳探戈舞并在阿根廷从事舞蹈治疗工作；1 人将致力于肯尼亚的农业发展；另有 1 人获得了数学荣誉学位，却转而去研究诗歌；1 人将进入美国空军接受飞行员训练；还有 1 人将从事乳癌的防治工作；一部分人将进入法学院、医学院或研究生院继续深造。但是，正如这两位教授的研究结果显示的一样，你们当中的大部分人还是会选择从事金融、理财咨询等工作。去年的就业调查显示面临就业的学生中有 58% 的男生和 46% 的女生做出了这样的选择。而今年，即使经济情况如此复杂，还是有 39% 的毕业生做出了同样的选择。

其实有很多理由可以解释你们这种决定——高薪，无法抵挡的成为财经界新成员的巨大诱惑力，可以留在纽约工作和生活并与朋友们一起享受快乐，这个有趣的工作会大有前途等等。对你们当中的一些人来说，这样的选择只不过是一个一到两年的合约，而另一部分人则相信只有首先获得成功才有能力去更好地发展。不过，你们依然问我为什么你们会做出这样的选择。

我发现，在某种程度上我更喜欢思考你们为什么会提这个问题，而不是去回答它^①。如果克劳蒂亚·戈尔丁和拉里·凯茨两位教授的调查结果准确无误，如果从事金融工作确实是一个理性的为什么你们还一直向我提出这个问题呢，为什么这个看似理性的选择却让你们当中相当一部分人认为是无法理解的，是不完全合理的，而且从某种意义上来说不是

① 在人们的眼中，福斯特既合作又决断，在福斯特自己的认识中，她觉得自己更喜欢倾听。她说，如果要解决一个问题，她会先听听他们的见解，看看自己的想法和他们的想法之间有何差异，再思考怎样弥合之间的差异，这种倾听能让自己与他人建立良好的联系。这种协同能力部分来自于她的好奇心，部分则来自于解决问题的策略。

自由的选择，而是被逼无奈的选择或需要呢，为什么这个问题会给你们这么多人造成困扰？

我觉得你们是想问我人生的意义是什么。你们问的是如此隐晦——你们并没有直接询问那些抽象并且晦涩难懂的形而上学的哲学范畴，而是向我询问这一可观察可衡量的“毕业生职业选择”的问题。所谓人生的意义——人生、意义，早已经是被人们谈论了千百次的话题，就如同电影《巨蟒和圣杯》那极具讽刺意味的片名或是《辛普森一家》（美国特别受欢迎的动画连续剧）其中一集的主题一样，并不是一件具有严肃内涵的事情了。

那让我们暂时抛开哈佛一贯的处世之道，收起那冷静的面具，脱下看似刀枪不入的伪装，尝试着去探索一下这个问题的答案吧！

我知道你们很困惑，你们不仅希望人生能够实现传统意义上的成功，还想彰显它的意义，但是你们不知道该如何把“人生”和“意义”有机结合起来。你们不确定在一个能提供丰厚薪金的著名公司工作能否使你的精神也随着钱包充实起来。

为什么你们会有这样的困惑呢？在一定程度上，这是哈佛的错误。因为从你们踏进哈佛大门的那一刻起，你们就被告知你们将是未来世界的领导者，将是我们可以依靠的最优秀最聪明的人，你们将改变这个世界。哈佛对你们寄予厚望，而你们也已经用你们杰出的表现实现了这些期望^①：你们在课外活动中热情地服务；你们在对可持续发展的坚决拥护中表现出来的对地球未来的关注；你们参加了今年的大选并让美国政治再现生机。

但是很多人会发出这样的疑问：我们所做的这些跟职业选择有什么关系呢，到底有没有必要在高薪工作和有意义的工作之间做出抉择呢？如果答案是肯定的或者否定的，那么我们又该如何做出选择，有没有一种方法兼顾两者呢？

^① 福斯特对大学的定义是：“一所大学的精神所在，是它要特别对历史和未来负责，而不单单或者仅仅是对现在负责。一所大学关乎学问，那是影响终生的学问，将传统传承千年的学问，创造未来的学问。”

你们不断地在问我，也在问你们自己这些根本性问题：关于价值，关于如何协调那些存在潜在竞争的事务，并且你们开始意识到鱼和熊掌不可兼得。你们正处在一个需要做出决定的过渡期，选择一个工作，一份事业还是读研，而在做出选择的同时就意味着无法再选择其他两项。每个决定都会有得有失——你放弃一些机会的同时也抓住了另外一些。而你们所问的问题在一定程度上问的就是：在做出选择之后你们会失去什么？

在金融界、华尔街，“招聘”已经成为进退维谷的代名词，它们所代表的问题，远比选择一条职业道路更为广泛，更为深刻。你们每个人都将在某个时刻面临类似的选择：从医学院毕业后，是做全科医生还是皮肤科医生；法学院毕业后是到公司做法律顾问还是担任公设辩护律师；在“为美国而教”组织工作两年后，是否继续待下去。你们很迷茫，因为你们想要既充实又无比成功的人生。你们知道自身所接受的教育不仅是为了让你用来改变自己，获得安逸与舒适的生活，还是为了让你们改变周围的世界，为天下谋福祉。现在，你们必须要思考如何将其实现。

我认为你们之所以担心还有第二个原因，这个原因跟第一个原因相关，但又有所不同。那就是：想过上幸福的生活。你们为了得到一些生活的启示，于是蜂拥着去选修“积极心理学”和“幸福的科学”这两门课。那么我们到底怎样才能找到幸福呢？我可以给你们一个令人鼓舞的答案，那就是——变老。调查数据表明，老年人——也就是像我这么大年纪的人，普遍感觉自己比年轻人幸福。不过，你们可能不愿意等待。

我听过你们谈论目前所面临的抉择，也听过你们讲述自己面临的困惑：关于成功与幸福的关系。说的更具体一点，就是如何去定义“成功”以使它能够带来真正的幸福，而不仅仅是金钱和名誉。你们害怕一份报酬丰厚的工作或许并不是最有意义、最能让自己满意的。同时你们也担心，如果去做一个艺术家、一个演员、一名公务员或者一名高中老师，自己该如何生活下去。你们是否曾经想过在媒体圈里该如何有所成就，你们可曾打算在结束了不知多少年的研究生学业，在完成了不知多少篇枯燥的论文写作之后，去从事一份英语教授的工作？

我的回答就是：如果不尝试，你将永远不知道答案^①。如果你不试着去做你热爱的事情——不管是画画、生物学还是金融，不去追求你认为的生命中最有意义的事，那么你将抱憾终生。人生路漫漫，你会有很多时间去尝试其他的选择，但千万别在一开始的时候就这么做。

这就是我关于职业选择的“停车理论”，在过去的几十年里我曾经和很多学生分享过这个理论。那就是：在你开车前往某个地方时，不要因为害怕目的地没有车位而把车停在距离目的地还有 20 个路口的地方——先去你想去的地方，然后再绕回，去你必须去的地方。

你可能喜欢投资银行业或是金融业又或者是理财咨询业，那么它很可能恰好就是适合你的。或者你像我在柯克兰宿舍吃午饭时遇到的一位刚从西海岸一家著名理财公司面试回来的大四女生一样，她问我：“为什么要做这份工作？我讨厌坐飞机，我讨厌住旅馆，我不会喜欢这份工作。”同学们，去做你们喜欢的工作吧，如果你把一生大半的时间花在从事自己不喜欢的工作上，你是不会觉得幸福的。

这里最重要的一点是，关于人生意义这个问题，你们不仅是在问我，更是在扪心自问。你们在选择人生道路的同时，也在向自己的选择提出质疑。你们对自己的人生充满着模糊的憧憬，你们不知道这条路通向何方。你们有这种困惑对我来说是最好的消息。我认为，在某种程度上，这也是哈佛教育的结果。关注人生，反思人生，思考如何才能生活得幸福，探索怎样才能做出有意义的事——这或许就是人文教育带给你们的最有价值的东西了。人文教育你们有自我意识地生活，使你们有能力去探寻并定义你们所做的所有事情的意义所在；人文教育使你能够进行自我分析和自我反省，这样一来，你就能游刃有余地掌控你的人生和其走向。正是这样，人文教育令你们更加自由，它让你们拥有实践的能力，拥有发现真理的机会，以及做出抉择的权力。获得幸福而又充满意义的

① 福斯特自幼相信机会均等，在她 9 岁时，一次与家中黑人司机的交谈让她意识到美国种族隔离制度对黑人的伤害。她决定给当时的美国总统艾森·豪威尔写信，信中说：“亲爱的艾森·豪威尔总统，我今年 9 岁，是个白人，对于种族隔离有很多想法……如果我将脸涂成黑色，那么任何像公立学校之类的地方就不会接纳我。但实际上我的情感并未发生任何变化，变的只是肤色而已。”结果她收到了白宫的正式回复，是总统亲自写的。她的这种尝试让家人都觉得不可思议。

生活的最可靠方法就是通过自己不断的努力。同学们，不要停滞不前，时刻准备调整自己的人生路线，记住我们所寄予你们的那些崇高的期望，即使当你们自己都觉得这些期望过于高远不易实现的时候，你们也一定要铭记，它们会像北极星一样指引你向着某个目标前进，这目标对你，对整个世界来说都是至关重要的。人生的意义将由你们自己去创造。

我已经迫不及待想要看到你们所有人取得的成就了。同学们，一定要常回学校看看，告诉母校你们的情况。



责任·荣誉·国家

道格拉斯·麦克阿瑟 美国五星上将

演讲背景

演讲时间：1962年5月2日

演讲地点：西点军校

演讲人介绍：道格拉斯·麦克阿瑟，出身于苏格兰世家，毕业于西点军校；获得美国军事学院最高荣誉奖——希尔维纳斯·塞耶荣誉勋章。是美国历史上杰出的，也是最富有争议的将领；1942年被授予国会荣誉勋章；1944年被晋升为陆军五星上将。

演讲正文

今天早晨，当我走出旅馆的时候，看门人问道：“将军，您上哪儿去？”一听说我到西点时，他说：“那是一个好地方，您从前去过吗？”

这样的荣誉是没有人不深受感动的！长期以来，我从事这个职业；我又如此热爱这个民族；我无法用语言来表达我的感情。然而，这种奖赏主要在于并非着重推崇个人，而是表现出一种伟大的道德情操——捍卫这块可爱土地上的文化与古老传统的那些人的行为与品质的准则。这就是这个大奖章的意义。从现在以及后代看来，这是美国军人的道德标准的一种表现。我一定要遵循这种方式，结合崇高的理想，唤起自豪感，也要保持谦虚。

责任、荣誉、国家，这些神圣的名词深刻地告诉我们一个人应该成为怎样的人，可能成为怎样的人，一定要成为怎样的人。它们是您振奋精神的起点：当您似乎丧失勇气时，它们带给您勇气；似乎丧失信念时，它们为您重建信念；当您快要失去信心的时候，它们带给您希望。遗憾得很，我既没有雄辩的辞令、诗意的想象，也没有华丽的隐喻向你们说明它们的意义。怀疑者一定要说它们只不过是几个名词，一句口号，一

个华丽的词句而已。每一个迂腐的学究，每一个蛊惑人心的政客，每一个玩世不恭的人，每一个伪君子，每一个专肇事端的人，很遗憾，还有其他个性完全不同的人，一定企图贬低它们，甚至到了讽刺、嘲笑它们的程度。

但这些名词却能完成这些事：它们培养你们的基本性格，为你们塑造将来成为国防卫士的角色；使你们软弱时能够坚强起来，畏惧时有勇气面对自己^①。它们告诉你们：在真正失败时要自尊，要不屈不挠；成功时要谦和，要身体力行，不崇尚空谈；要勇敢面对重压、困难和挑战；要学会巍然屹立于风浪之中，但是，对遇难者要寄予同情；要律人也律己；心灵要纯洁，目标要崇高；要学会笑，但不要忘记怎么哭；要长驱直入地向未来挺进，可不该忽略过去；为人要持重，但不可过于严肃；要谦逊。做到这些你们就会记住真正伟大的纯朴，智慧的虚心，强大的温驯。它们赋予你们坚韧的意志、活跃的印象、充沛的感情，以及从灵魂深处所焕发的精神，使你们能勇敢地克服胆怯，且甘于冒险胜过贪图安逸。它们在你们心中创造奇境，赋予你们永不熄灭的进取精神，以及生命的灵感与欢乐。它们以这种方式教导你们成为军官或绅士。

您所率领的是哪一类士兵？他们可靠吗，勇敢吗，有能力赢得胜利吗？他们的故事您全都熟悉吗？我对美国士兵的估价是在多年前的战场上形成的，至今仍没有改变。那时，我把他们看作是世界上最高尚的人物！现在，我仍然这样看待他们，因为他们不仅具有最优秀的军事品德，而且拥有最纯洁的心灵。他们的名字与威望是每一个美国公民的骄傲。在年轻力壮时，他们奉献出了一切，无需我与别人来颂扬，他们自己写下了自己的历史，用鲜血写在了敌人的胸膛上。可是，当想到他们在灾难中的坚忍，在战火里的勇气，面对成功的谦虚时，我满怀的赞美之情往往无法言状。他们是历史上成功的爱国者的伟大典范，他们是作为对后代子孙进行解放与自由主义传播的教导者，现在，他们把美德与成就

① “麦克阿瑟的一生，包括他天不怕、地不怕，有时甚至近乎蛮干的性格，从某种意义上说，都是为了力争无愧于他的父亲阿瑟·麦克阿瑟将军。”正因为此，麦克阿瑟也继承了刚毅、果敢和倔强的个性，让自己从不软弱、从不畏惧。

献给我们。在 20 次会战中，在上百个战场上，在成千堆的营火中，我亲身感受到了他们不朽的坚忍、不拔的精神、忘我的爱国精神以及不可战胜的决心，这些都已将他们铭刻在人民的心坎上。从天涯到海角，他们已深深饮干勇气之杯。

当听到合唱队歌唱那些军歌时，我陷入了深深地回忆。仿佛我看到第一次世界大战中蹒跚的行列，在透湿的背包的重负下，从细雨到大雨、从黄昏到黎明，战士们疲惫不堪地行军，沉重的脚深深地踩在弹痕斑斑的泥泞路上，与敌人进行你死我活的斗争。他们嘴唇发青，满身泥泞，在风雨中颤抖着。我不了解他们的出生，可我知道他们的牺牲，他们从不犹豫，毫无怨恨，满怀信念，嘴边唠叨着继续战斗直到胜利而死。他们信奉责任、荣誉、国家^①，他们在开启光明与真理的道路上，一直为之挥汗、洒泪、流血。

20 年以后，在地球另一边，又是肮脏的散兵坑，泥泞的地下洞，灼热的阳光，倾盆的大雨，荒无人烟的丛林小道，猖獗蔓延的热带疾病，一切显得那么恐怖阴森；但战士们依然坚定果断地防御，迅速准确地攻击，时该铭记着责任、荣誉、国家。这几个名词代表着最高的道德准则，并将经受任何为提高人类文明而传播的伦理或哲学的检验。它们所要求的是正确的事物，所制止的是谬误的东西。战士们要履行宗教修炼的最伟大的行为——牺牲。在战斗中，面对着危险与死亡，他们显示出了造物者按照自己的意愿创造人类时所赋予的品质，只有神明的援助能支持他们，任何肉体的勇敢与动物的本能都代替不了。无论战争如何恐怖，召之即来的战士们随时准备为国捐躯的精神是人类最崇高的品质。

现在，你们处在一个新世界——一个变革中的世界。人造卫星和火箭进入太空，标志着人类漫长历史翻开了另一个时代——太空时代的篇章。自然科学家告诉我们，地球是花费了 50 亿年造成的，而人类从出现

^① 麦克阿瑟的母亲给了他终生受用的很多品质和本领。比如，努力培养他对家庭与国家的责任心和荣誉感，不论什么场合，都要行举手礼；麦克阿瑟回忆说：“母亲对我们的教育不仅仅只是简单的知识，更重要的是启迪我们的责任感。让我们懂得了，不论什么事，只要对国家有利，不管个人作出什么样的牺牲，都要努力去做。”

至今只有 3 亿年，再没有比现在发展得更快的时候了。我们从现在起，不但要处理世界上的事物，还要探索宇宙中无穷的尚未发现的秘密，我们正在朝一个崭新的无边无际的界线迈进。我们谈论着不可思议的话题：控制宇宙的能源，呼风唤雨为我们工作；创造空前的合成物质，补充甚至代替古老的基本物质；净化海水供我们饮用；开发海底作为财富与粮食新基地；预防疾病；使寿命延长几十年；调节空气，使冷热、晴雨分布均衡；用宇宙飞船登月；战争中的主要目标不仅是敌人的军队，也包括其居民；团结起来的人类以及我们的某些梦境与幻想。

在所有这些巨大变化与发展中，你们的任务是坚定与神圣的——赢得我们战争的胜利。你们是职业军人，这是个生死攸关的职业。其余的一切公共目的、公共计划、公共需求，无论大小，都可以寻找其他的办法去完成；而你们就是训练好用来参加战斗的，你们的职业就是战斗，带着必胜的决心。在战争中你们唯一的认识就是一切为了胜利，胜利是没有任何东西可以替代的。假如你们失败了，国家就要遭到灭亡。你们的唯一职责就是捍卫你们的责任、荣誉、国家，其他人将争论着国内外的、分散人们思想的事情，可是，你们将坚定、沉稳地保护着解放与自由、权利与正义的神圣传统。让老百姓来辩论我们政府的功过，诸如我们的力量是否因长期的财政赤字而衰竭；权力集团是否因联邦的家长式统治力量过大，而表现得骄傲自大，政治是否太腐败，罪犯是否过于猖獗，道德标准是否降得太低，捐税是否提得太高；我们个人的自由是否像应有的那样完全彻底。但这些重大的国家问题无需你们去分担或解决，你们的路标只是：责任、荣誉、国家，这抵得上夜里的 10 座灯塔。

你们是联系我国防御系统全部机构的分子。从你们的队伍中涌现那些战争警句敲响时手操国家命运的伟大军官。从来也没有人打败过我们。假如您这样做，100 万身穿橄榄色、棕卡其、蓝色和灰色制服的灵魂将从他们的白色十字架下站起来，以雷霆的声音响起神奇的词句：责任——荣誉——国家。

我并不是说你们是好战之徒。相反，战士比任何人都更祈求和平，因为他们经历过战争带来的最深刻的伤痛与疮疤。可是，在我们的耳边经常响起著名哲人柏拉图的不祥之话：“只有死者才能看到战争的结束。”

我已步入黄昏，到了行将就木的年纪，声音与容颜也将随之消失，辉煌的往事，已在梦境中消逝。回忆对我来说非常美好，当泪水打湿我的脸庞，那些因回忆而泛起的微笑仍能将我抚慰。我以渴望的耳朵聆听着微弱的起床号声的迷人旋律，和远处咚咚作响的鼓声，在我的梦境里我听到噼啪的枪炮声，咯咯的步枪射击声，以及那些战场上忧伤的低语。可是，在我生命的黄昏，我又来到西点^①，那些话语始终在我耳边回响着：责任、荣誉、国家。

今天我是最后一次检阅你们。但是，我希望你们知道，在我死去时，我内心深处最后牵挂的一定是这个部队——这个部队——这个部队的。我愿你们珍重，再见了！

① 麦克阿瑟在西点上学时，第一学年结束时，他的成绩是名列第一，随后的三年，他的学习成绩除了第三年降到第四名外，均为全班第一。到毕业时，他的总成绩平均为 98.14 分，据说是 25 年来西点学员所取得的最高成绩。



第二辑

不断追求

珍惜现在，把握未来

托尼·布莱尔 前英国首相

没有人，只有你才能书写你自己的命运

巴拉克·奥巴马 美国第 44 任总统

生命太短暂，不能空手过

朱棣文 美国华裔物理学家

凝练的过程：抓住事物的本质

卡莉·菲奥莉娜 惠普公司前 CEO





珍惜现在，把握未来

托尼·布莱尔 前英国首相

演讲背景

演讲时间：2008 年

演讲场合：2008 年耶鲁大学毕业典礼

演讲人介绍：托尼·布莱尔，生于英国北部的爱丁堡市，毕业于牛津大学圣约翰学院法律系；1983 年进入下议院，开始了他的政治生涯；曾先后担任财政、贸工、能源和就业事务副发言人，1992 年起担任内政事务发言人；1994 年当选为工党领袖；1997 年出任首相，是英国工党历史上最年轻的领袖。

演讲正文

能够站在这里为耶鲁大学 2008 届毕业典礼发表演讲我深感荣幸。你们走过来了，你们成功地毕业了，我们大家衷心地祝贺你们。

你们这些毕业生面临着大量问题，包括由气候变化所造成的威胁、食品短缺、人口过剩、基于宗教因素的全球性恐怖主义以及世界各国经济的相互依存等，而我那一代人几乎没有意识到这些问题。但是与以往相比不同的是，今天这些问题在本质上都是全球性的。

你们都很明白，耶鲁大学已经成为了一个文化、语言和文明的大熔炉。你们这一代人属于全世界，所以你们要成为世界的公民。

新一代都意识到他们所处的世界。但是当他们离开时，这个世界所呈现的是他们改造后的模样。所以你们要思考的是：你们继承了什么样的世界，又将留下什么样的世界？

伟大的事件标记人类的历史，但历史却由伟大的人类来谱写。

由你们这样的人来谱写。

也许成就耶鲁的责任就落在你们肩上了。

因此，通过大学四年的学习，你们每一个人可曾想过都学到了哪些知识？

我认为事实上，首先就是不断学习的一种精神。积极迎接新的生活，积极思考和行动。

当佛陀的生命快要终结时，人们让他讲一下自己能够成为圣人的秘诀，他坦率地回答道：“我时刻保持头脑清醒。”

所以要保持清醒。

要对传统的知识有所了解，但要时刻准备改变它。

要学会分析，也要学着感知：推理与直觉并存。因为算计太多，你终将会自食其果。

既要接受成功，也要准备经历失败，因为你们必须意识到塑造人格的是失败，而不是成功。

为了立足政坛，多年以来我一直在不断地努力，但是屡遭失败，我几乎想要放弃^①。我知道你们在想：你本来就应该放弃。

保罗·麦卡特尼让我想到，披头士联系的第一家唱片公司拒绝了他们这个乐队，理由是没人想听他们的音乐。

当你青云直上时，要善待他人，因为你永远都不会知道，在你走下坡路时你还会不会再碰到他们。

评价一个人要看他们怎么对待下属而不是上司。

要成为一个可靠的朋友，而不要见风使舵。是友谊——正如现在你与在耶鲁所交的朋友之间的感情一样——维持并且丰富着人类的精神。

考验一个人是否可靠，要看他是否会参加你的葬礼，看他在葬礼上是否虔诚。但当然不要太早就开始考验。

最近我参加了一个葬礼，主持人说他想先念一个名单再开始葬礼仪式，名单上的人的葬礼他本该去但是却没去。这个名单很长，但对我的

^① 在2006年底布莱尔说：“首次进入政坛，我想取悦所有人。而过了一段时间之后，我认识到无法取悦所有人。所以，最好的选择就是去做自己认为正确的事，人们能够作出自己的判断，这就是布莱尔学说。”而所遭遇的失败，比如“伊战门”、“情报门”、“爵位门”等，却又让他的努力有了污点。

朋友来说也算是一种安慰了。

另外，当被问及希望在自己的墓碑上刻上什么样的墓志铭时，英国国宝级的喜剧大师斯派克·米利根回答说，“他们应该写：‘我都说我有病了！’”

我在英国议会的一个同事曾经问过另外一个：“为什么人们这么快就不喜欢我了？”然后他得到的回答就是：“因为这样节省时间。”

所以，当其他人评论你时，让他们意识到要从好朋友和亲切的熟人的角度真心地评价你，而不是不负责任地随便说说。

然而，最重要的是，生活要有目标。生活不仅仅是活着，更重要的是不断追求。当你开始行动时，必须带有目的性。让自己生活在紧迫感中，并使个人目标至少有一部分超出自己能力范围之外。

要追求伟大的事业，也要有伟大的理想。

如果不能两者兼得，至少让其中一部分融入你的生活。给予可以升华人的心灵，而这是索取永远也不能做到的。也许正如奥斯卡·王尔德所言：“渴望再多工作一天的人，不会死去。”

曾读到过一句短小却很震撼的话：非洲每年都有 300 万儿童死于可预防的疾病和可避免的战争。

关键词是什么呢？是“可预防的”和“可避免的”。

所有的事情都必须遵行言出必行的规则，然而通常情况都是言语多于行动。

你们应成为一个实干家而非一个评论家，应勇敢承担责任而非逃避责任。人们经常询问我关于领导才能的事情，我对他们说：领导才能就是希望能肩负起一定的责任，而不是忽视了责任之重；领导才能就是知道必须有人站出来承担责任，并且要努力成为那个人。领导者是勇于承担责任而非逃避责任的人。

那运气呢？

你们拥有你们所需的全部的幸运。你们现在在耶鲁学习和生活，还有什么比拥有耶鲁大学的桂冠更好的呢？

你们还拥有其他的东西，比如你们的父母。

现在你们可能完全想象不出我们在你们这个年龄阶段里所做

情。但是请相信我，等你们到了我们这个年纪，就会很清楚地记得你们现在所做的事。这就是我为什么这样关心包括我女儿在内的当下的年轻人，“不要告诉我你们在想什么。我知道你们在想什么。”

但是作为一位家长，让我告诉你们一些关于父母的事情。尽管我们会对你们做出一些未经过深思熟虑的冲动行为，尽管所有的证据都表明这样是不对的，尽管你们的所作所为令我们不满意，而我们的所作所为也令你们不满意，但是显而易见的事实是我们爱你们，那是一种简单、深沉而绝对的爱。

时光回转，我想起我的父亲在达勒姆火车站接我时的情形。那个时候我是牛津大学的学生^①——英国的牛津大学和剑桥大学就好比美国的耶鲁大学和哈佛大学，或者比它们更好——这在我生命中具有十分重大的意义。第一年的学习结束后，我回到家里。下了火车，我披着脏兮兮的长发，几乎和侏儒怪（德国民间故事中的侏儒状妖怪）的一样长，赤着脚，没有穿衬衣，牛仔褲破烂不堪——这在当时是种时尚装扮。最糟糕的是，我们刚刚搬了家，妈妈把客厅的窗帘都丢掉了，而我把它们捡了回来做了一件无袖外套。

我的父亲和他所有的朋友都在车站迎接我。除了我之外，他们的小孩看起来都很体面。

当父亲看见这用窗帘做的、色泽醒目的衣服之后，很显然愣住了。而我也开始为我父亲感到尴尬了，我对他说：“父亲，我有个好消息要告诉你，我不吸毒。”

但他直视我的眼睛说道：“儿子，糟糕的是，如果你把自己打扮成这样却不吸毒，那我们就真有问题了。”

今天你们的父母用爱注视着你们，因为他们知道要成功是多么的困难，而你们成功了，所以他们尊重你们。据我所知明天你们就能顺利毕业，骄傲之情定会在你们的父母心中油然而生，他们为你们所取得的成就而骄傲，为你们而骄傲。

当你们面对新的挑战时，他们也会替你们感到紧张，因为他们知道

① 在牛津时的布莱尔留着长发，热衷于和他的乐队“丑陋的谣言”一起，翻唱滚石乐队的歌。

有很多的困难摆在你们的面前。但是他们相信，你们可以克服这些困难，因为他们知道现在的你们已经拥有了过人的品质和精神。我想对家长们说：让我们相聚一堂，共同庆祝！我想对耶鲁大学 2008 届毕业生说：你们很棒，在未来的日子里，愿幸福和好运常伴你们左右！



没有人，只有你才能书写你自己的命运

巴拉克·奥巴马 美国第 44 任总统

演讲背景

演讲时间：2010 年 9 月 14 日

演讲地点：美国费城的朱丽叶·马斯特曼实验学校

演讲人介绍：巴拉克·奥巴马，1961 年生于美国夏威夷州，1983 年毕业于哥伦比亚大学；1991 年毕业于哈佛大学法学院；1996 年从芝加哥当选为伊利诺伊州国会参议员并且 3 年连任；2007 年宣布参加 2008 年美国大选；2009 年 1 月 20 日在美国首都华盛顿正式就职。

演讲正文

谢谢！你们好！谢谢。谢谢。

你好，费城！你好，马斯特曼！

见到你们真是太好了！Kelly（学校的一位学生）的介绍真是太棒了，让我们对 Kelly 报以热烈的掌声！在后台的时候我说，“我上高中的时候就做不了这么好，我可能会弄得一团糟。”所以让我们为你和你做的一切自豪吧。站在这里我很激动。

首先，我想先介绍几个人。来到这儿的有：杰出的宾夕法尼亚州州长 Ed Rendell，费城市市长 Michael Nutter，国会议员 Fattah 和 Allyson Schwartz，你们的校长 Marge Neff，学校管理人 Arlene Ackerman，他为学校做了很大的贡献，还有教育部秘书长 Arne Duncan。

还有我。当我耳闻了你们，包括在校的学生、老师和工作人员所做的那些伟大的事时，我感到非常的激动！

今天欢迎你们，欢迎每一个美国学生回校上课，虽然你们在学校已经呆了一段时间了。我想不出除了在马斯特曼外，还有哪个地方更适合做这件事。因为你们学校是费城最好的学校之一，它在教育方面是领头军。就

在上周，由于你们的卓越贡献，学校被授予了国家蓝丝带勋章。这是对每个人的见证，包括所有的学生、家长、老师以及学校领导人。我希望全美的社会团体都能欣然接受这个杰出的例子。

几周前，我和 Michelle 在为 Sasha 和 Malia 上学的事做准备，而她们俩对此也非常地期待。我敢打赌她们和你们一样，有着相同的感受。虽然你们会为夏天的逝去而伤神，但是你们更应该期待新的一年。在新的一年里，你们可以结交新的朋友，可以和老朋友加深感情，也可以加入学校俱乐部，参加各种团队的选拔赛等。成长为一个更优秀的学生和个人，不仅仅能让你的家人自豪，同样会让你自己很有成就感。

我知道，你们中有些人在新学年会有些紧张。或许你刚从小学升到初中，或从初中升到高中，从而担心新的学年将会是什么样的；也许你进入一所新的学校，不知道是否会喜欢它，并想着如何才能融入这个学校；或许你到了高三年级，对整个的大学入学程序感到不安，比如申请哪里的学校，能不能支付上大学的费用等。

除此之外，我知道你们还有来自困难时期的压力。你们了解了新闻，知道了一些家庭中发生的事情；你们读过有关阿富汗战争的报道；你们听说过我们经历过的经济不景气；有时你们还看到了父母脸上挂着的忧虑，或是从他们的声音中感受到了这些。

因为我们国家正处于困难时期，你们中许多人的行为看上去就比实际年龄成熟些。有姐姐哥哥在海外工作的，你们会表现得坚强；或者妈妈去做兼职了，你们就得照顾年幼的弟弟妹妹；甚至有些年长一点的，因为父亲失了业还要做兼职。

你们有太多事情要做，很多不是你们应该做的。这让你们迷茫，不知道自己的未来会是什么样，是不是应该把目光降低些，把理想放低些。

但是，我来到马斯特曼，告诉你们一句话。我想这句话你们的校长、院长、老师以及父母都曾告诉过你们，那就是：没有人，只有你才能书写你自己的命运。未来在你自己手中，生活由你自己缔造。只要志向远大，并努力为之奋斗，没有什么是不能得到的。只要你专注于学业，没有什么事不能实现，我确信！

最后要告诉你们一点，在学校努力奋斗是必要的，因为教育从未像

现在这样重要。我相信，几个月后的一段时间，你们会熬夜写作业，或者为考试临时抱佛脚，又或者在一个雨天的早晨把自己从被窝里拖出来，想：“哦天，怎么不是下雪天！”

但是让我告诉你，你所做的一切都是值得的。你们现在要做的事情无比重要，没有什么比你的受教育程度以及你在学校的所做之事更能决定你的成功。

能否抓住机遇，越来越取决于你们在学校的努力。你们在学校的表现越好，生活中就能走得越远。当今社会，其他国家正与我们竞争，而且比以往任何时候都要激烈。在中国北京或者印度班加罗尔的学生比以前更加努力，而且表现得更好。你们在学校的成功并不只决定了自己一人的成功，还决定了美国在 21 世纪是否能够成功。

所以，你们要承担起这样的责任和义务，同时国家也向你们履行一定的义务，那就是为你们提供最好的教育，为此我们要共同努力，共同奋斗。

所有政府工作人员，从市长到州长，到总统，所有人都要履行职责为我们的学生做好准备，帮助他们在学业、在事业上取得成功。这就需要我们有杰出的校长和优秀的老师，正如你们马斯特曼的 Neff 校长和老师一样。我希望老师们要履行好对学生所应担负的责任，家长们也一样祝福你们，谢谢！



生命太短暂，不能空手过

朱棣文 美国华裔物理学家

演讲背景

演讲时间：2009年6月4日

演讲场合：哈佛大学2009届毕业典礼

演讲人介绍：朱棣文，生于美国密苏里州圣路易斯；1970年毕业于罗切斯特大学，获得数学学士和物理学学士学位；1976年获加利福尼亚大学伯克利分校物理学博士学位；1978年到贝尔电话实验室工作；1987年任美国斯坦福大学物理学教授；1993年被选为美国国家科学院院士；1997年，因“发明了用激光冷却和俘获原子的方法”荣获诺贝尔物理学奖；2008年出任美国能源部部长。

演讲正文

尊敬的 Faust 校长，哈佛集团的各位成员，监管理事会的各位理事，各位老师，各位家长，各位朋友，以及最重要的各位毕业生同学，感谢你们，让我有机会同你们一起分享这个美妙的日子。

我不太肯定，自己够得上哈佛大学毕业典礼演讲人这样的殊荣。去年登上这个讲台的是，拥有亿万身家的英国小说家罗琳女士，她最早是一个学古典文学的学生。前年站在这里的是比尔·盖茨先生，他是一个超级富翁、一个慈善家和电脑天才。今年很遗憾，你们的演讲人是我，虽然我不是很有钱，但是至少我是一个书呆子。

我很感激哈佛大学给我荣誉学位，这对我很重要，也许比你们能想到的还要重要。要知道，在学术上，我是我们家的异类。我的哥哥在麻省理工学院得到医学博士学位，在哈佛大学得到哲学博士学位；我的弟弟在哈佛大学得到一个法律学位。我本人得到诺贝尔奖的时候，我想我的妈妈会高兴。但是，我错了。消息公布的那天早上，我给她打电话，她

听了只说：“这是好消息，不过我想知道，你下次什么时候来看我？”^①如今在我们兄弟当中，我最终也拿到了哈佛学位，我想这一次，她会感到满意。

在哈佛大学毕业典礼上发表演说，还有一个难处，那就是你们中有些人可能有意见，不喜欢我重复前人演讲中说过的话。我要求你们谅解我，因为两个理由。

首先，为了产生影响力，很重要的方法就是重复传递同样的信息。在科学中，第一个发现者是重要的，但是在得到公认前，最后一个发现的人也许更重要。

其次，一个借鉴他人的作者，正走在一条前人开辟的最佳道路上。哈佛大学毕业生、诗人爱默生曾经写下：“我最好的一些思想，都是从古人那里偷来的。”画家毕加索宣称“优秀的艺术家借鉴，伟大的艺术家偷窃”。那么为什么毕业典礼的演说者，就不适用同样的标准呢？

我还要指出一点，向哈佛毕业生发表演说，对我来说是有讽刺意味的，因为如果当年我斗胆向哈佛大学递交入学申请，一定会被拒绝。我的妻子珍妮当过斯坦福大学的招生主任，她向我保证，如果当年我申请斯坦福大学，她会拒绝我。我把这篇演讲的草稿给她过目，她强烈反对我使用“拒绝”这个词，她从来不拒绝任何申请者。在拒绝信中，她总是写：“我们无法向你提供入学机会。”我分不清两者到底有何差别。不过，那些大热门学校的招生主任总是很现实的，堪称“拒绝他人的主任”。很显然，我需要好好学学怎么来推销自己。

毕业典礼演讲都遵循古典奏鸣曲的结构，我的演讲也不例外。刚才是第一乐章——轻快的闲谈，接下来的第二乐章是送上门的忠告。这样的忠告很少有价值，几乎注定被忘记，永远不会被实践。但是，就像王尔德说的：“对于忠告，你能做的，就是把它送给别人，因为它对你没有任何用处。”所以，下面就是我的忠告。

^① 朱棣文很少提及自己的演讲成就，在父母面前也一样。他的母亲说：“以前他每次得奖从不告诉我们，都是我的朋友看到报道后，剪下来寄给我的。”在获知得到诺贝尔奖时，他也是平静如常地去上课，他说自己不应该把奖看得太重，只是运气好而已。但他的父母亲则说：“身为父母，有子荣获诺贝尔奖，当然非常开心，更重要的是，他替中国人争了光。”

第一，取得成就的时候，不要忘记前人。要感谢你的父母和支持你的朋友，要感谢那些启发过你的教授，尤其要感谢那些上不好课的教授，因为他们迫使你自学。从整体看，自学能力是优秀的文科教育中必不可少的，将成为你成功的关键。你还要去拥抱你的同学，感谢他们同你进行过的许多次彻夜长谈，这为你的教育带来了无法衡量的价值。当然，你还要感谢哈佛大学。不过即使你忘了这一点，校友会也会来提醒你。

第二，在你们未来的人生中，做一个慷慨大方的人。在任何谈判中，都把最后一点点利益留给对方，不要把桌上的钱都拿走。在合作中，不要把荣誉都留给自己。成功合作的任何一方，都应获得全部荣誉的 90%。

电影《Harvey》中，Jimmy Stewart 扮演的角色 Elwood P. Dowd 就完全理解这一点。他说：“多年前，母亲曾经对我说，‘Elwood，活在这个世界上，你要么做一个聪明人，要么做一个好人。’”我做聪明人，已经做了好多年了。但是，我推荐你们做好人。你们可以引用我这句话。

我的第三个忠告是，当你开始生活的新阶段时，请跟随你的爱好^①。如果你没有爱好，就去找，找不到就不罢休。生命太短暂，所以不能空手走过，你必须对某样东西倾注你的深情。我在你们这个年龄，是超级的“一根筋”，我的目标就是非成为物理学家不可。本科毕业后，我在加州大学伯克利分校又待了 8 年，读完了研究生，做完了博士后，然后去贝尔实验室待了 9 年。在这些年中，我关注的中心和职业上的全部乐趣，都来自物理学。

我还有最后一个忠告，就是说兴趣爱好固然重要，但是你不应该只考虑兴趣爱好。当你白发苍苍、垂垂老矣、回首人生时，你需要为自己做过的事感到自豪。物质生活和你实现了的占有欲，都不会使你自豪。只有那些受你影响、被你改变过的人和事，才会让你产生自豪。

在贝尔实验室待了 9 年后，我决定离开这个温暖舒适的“象牙塔”，走进我眼中的“真实世界”——大学。我对贝尔实验室的看法，可以引

① 这一点是朱棣文的父亲的教导，因为他父亲一直鼓励他们要以自己的兴趣为主来选择科系专业，一旦选定目标就要持之以恒不懈努力。而朱棣文高中毕业时父亲本不赞成其学物理学，认为善于绘画的他应去学建筑，但朱棣文对物理学情有独钟，矢志不渝，并将学问做得有滋有味。

用 Mary Poppins 的话，“实际上十全十美”。但是，我想离开那种仅仅只有科学论文的生活。我要去教书，培育我自己在科学上的后代。

我在斯坦福大学有一个好友兼杰出同事 Ted Geballe，他也是从伯克利分校去了贝尔实验室，几年前又离开贝尔实验室去了斯坦福大学。他对我们的动机做出了最佳描述：

“在大学工作，最大的优点就是学生。他们生机勃勃，充满热情，思想自由，还没被生活的重压改变。虽然他们自己没有意识到，但是他们是这个社会你能找到的最佳受众。如果生命中只有一段时间是思想自由和充满创造力，那么那段时间就是你在读大学期间。进校时，学生们对课本上的一字一句毫不怀疑，渐渐地，他们发现课本和教授并不是无所不知的，于是他们开始独立思考。从那时起，就是我开始向他们学习的时候了。”

我教过的学生、带过的博士后、合作过的年轻同事，都非常优秀。他们中有 30 多人，现在已经是教授了。他们所在的研究机构有不少是全世界第一流的，其中就包括哈佛大学。我从他们身上学到了很多，即使是现在，我偶尔还会周末上网，向现在还从事生物物理学研究的学生请教。

我怀着回报社会的想法，开始了教学生涯。在我的一生中所得到的多于我付出的，所以我要回报社会——这就引出了这次演讲的最后一个乐章。首先我要讲一个了不起的科学发现，以及由此带来的新挑战。它是一个战斗的号令，到了做出改变的时候了。

过去几十年中，我们的气候一直在发生变化^①。气候变化并不是现在才有的，过去 60 万年中就出现了 6 次冰河期。但是，现在的测量表明气候变化加速了。北极冰盖在 9 月份的大小，只相当于 50 年前的一半。从 1870 年起，人们开始测量海平面上升的速度，现在的速度是那时的 5 倍。

^① 朱棣文在他的职业生涯中一直关注环保工作。在掌管劳伦斯·伯克利实验室后，他即把研究重点转到新型的生化能源、人工光合作用以及太阳能等一系列“绿色工程”上。不仅如此，他还大力提倡引进措施，减少排放温室气体。他曾说，每户国民只需投资 1000 美元成本就可提升能源效益，可惜的是人们却宁愿把钱花在花岗石做的厨台上。

一个重大的科学发现就这样产生了。科学第一次在人类历史上，预测出我们的行为对 50~100 年后的世界有何影响。这些变化的原因是，从工业革命开始，人类排放到大气中的二氧化碳增加了，这使得地球的平均气温上升了 0.8 摄氏度。即使我们立刻停止所有温室气体的排放，气温仍然将比过去上升大约 1 摄氏度。因为在气温达到均衡前，海水温度的上升将持续几十年。

如果全世界保持现在的经济模式不变，联合国政府间气候变化专门委员会（IPCC）预测，本世纪末将有 50% 的可能，气温至少上升 5 度。这听起来好像不多，但是让我来提醒你，上一次的冰河期，地球的气温也仅仅只下降了 6 度。那时，俄亥俄州和费城以下的大部分美国和加拿大的土地，都终年被冰川覆盖。气温上升 5 度的地球，将是一个非常不同的地球。由于变化来得太快，包括人类在内的许多生物，都将很难适应。比如，有人告诉我，在更温暖的环境中，昆虫的个头将变大。我不知道现在身旁嗡嗡叫的这只大苍蝇，是不是就是前兆。

我们还面临另一个“幽灵”，那就是非线性的“气候引爆点”，这会带来许多严重得多的变化。“气候引爆点”的一个例子就是永久冻土层的融化。永久冻土层经过千万年的累积形成，其中包含了巨量的冻僵的有机物。如果冻土融化，微生物就将广泛繁殖，使得冻土层中的有机物快速腐烂。冷冻后的生物和冷冻前的生物，它们在生物学特性上的差异，我们都很熟悉。在冷库中，冷冻食品在经过长时间保存后，依然可以食用。但是，一旦解冻，食品很快就腐烂了。一个腐烂的永久冻土层，将释放出多少甲烷和二氧化碳？即使只有一部分的碳被释放出来，可能也比我们从工业革命开始释放出来的所有温室气体还要多。这种事情一旦发生，局势就失控了。

气候问题是我们的经济发展在无意中带来的后果。我们太依赖化石能源，冬天取暖，夏天制冷，夜间照明，长途旅行，环球观光。能源是经济繁荣的基础，我们不可能放弃经济繁荣。美国人口占全世界的 3%，但是我们消耗全世界 25% 的能源。与此形成对照，全世界还有 16 亿人没有电，数亿人依靠燃烧树枝和动物粪便来煮饭。发展中国家的人民享受不到我们的生活，但是他们都看在眼里，他们渴望拥有我们拥有的东西。

这就是新的挑战。全世界作为一个整体，我们到底愿意付出多少，来缓和气候变化？这种变化在 100 年前，根本没人想到过。代际责任深深植根于所有文化中。家长努力工作，为了让他们的孩子有更好的生活。气候变化将影响整个世界，但是我们的天性使得我们只关心个人家庭的福利。我们能不能把全世界看作一个整体？能不能为未来的人们承担起责任？

虽然我忧心忡忡，但是还是对未来仍抱乐观态度，并相信这个问题将会得到解决。我同意出任劳伦斯·伯克利国家实验室主任，部分原因是我想招募一些世界上最好的科学家，来研究气候变化的对策。我在那里干了 4 年半，是这个实验室 78 年的历史中，任期最短的主任，但是当我离任时，在伯克利实验室和伯克利分校，一些非常激动人心的能源研究机构已经建立起来了。

能够成为奥巴马施政团队的一员，我感到极其荣幸。如果有一个时机，可以引导美国和全世界走上可持续能源的道路，那么这个时机就是现在。总统已经发出信息，未来并非在劫难逃，而是乐观的，我们依然有机会。我也抱有这种乐观态度。我们面前的任务令人生畏，但是我们能够并且将会成功。

对于如何立竿见影地节约能源和提高能源使用效率，我们已经有一些答案。它们不是挂在枝头的水果，而是已经成熟地掉在地上了，就看我们愿不愿意捡起来。比如，我们有办法将楼宇的耗电减少 80%，增加的投资在 15 年内就可以收回来。楼宇的耗电占我们能源消费的 40%，节能楼宇的推广将使我们二氧化碳的释放减少三分之一。

我们正在加速美国这座巨大的创新机器，这将是下一次美国大繁荣的基础。我们将大量投资研究有效利用太阳能、风能、核能的新方法，大量投资研究能够捕获和隔离电厂废气中的二氧化碳的方法。先进的生物燃料和电力汽车将使得我们不再那么依赖外国的石油。

在未来的几十年中，我们几乎肯定会面临更高的油价和更严厉的二氧化碳排放政策。这将是一场新的工业革命，美国有机会充当领导者。伟大的冰球选手 Wayne Gretzky 被问到他在冰上跑位时，回答说：“我滑向球下一步的位置，而不是它现在的位置。”美国也应该这样做。

奥巴马政府正在为美国的繁荣和可持续能源，打下新的基础。但是还有很多我们不知道的地方，这就需要你们的参与。在本次演讲中，我请求在座的哈佛毕业生加入我们。你们是我们未来的智力领袖，请花时间加深理解目前的危险局势，然后采取相应的行动。你们是未来的科学家和工程师，我要求你们给我更好的技术方案；你们是未来的经济学家和政治学家，我要求你们创造更好的政策选择；你们是未来的企业家，我要求你们将可持续发展作为你们业务中不可分割的一部分。

最后，你们是人道主义者，我要求你们为了人道主义说话。气候变化带来的最残酷的讽刺之一，即最受伤害的人，恰恰就是最无辜的人——那些世界上最穷的人们和那些还没有出生的人们。

这个最后乐章的完结部分是引用两个人道主义者的话。

第一段引语来自马丁·路德·金。这是1967年他对越南战争结束的评论，但是看上去非常适合用来评论今天的气候危机。

“我呼吁全世界的人们团结一心，抛弃种族、肤色、阶级、国籍的隔阂；我呼吁包罗一切、无条件的对全人类的爱。虽然你会因此遭受误解和误读，信奉尼采哲学的世人会认定你是一个软弱和胆怯的懦夫。但是，这是人类存在下去的绝对必需。我的朋友，眼前的事实就是，明天就是今天。此刻，我们面临最紧急的情况。在变幻莫测的生活和历史之中，有一样东西叫做悔之晚矣。”

第二段引语来自威廉·福克纳。1950年12月10日，他在诺贝尔奖获奖晚宴上发表演说，谈到了世界在核战争的阴影之下，人道主义者应该扮演什么样的角色。

“我相信人类不会仅仅存在，他还将胜利。人类是不朽的，这不是因为万物当中仅仅他拥有发言权，而是因为他有一个灵魂，有一种兼具同情心、牺牲精神和忍耐力的精神。诗人、作家的责任就是书写这种精神。他们有权力升华人类的心灵，使人类回忆起过去曾经使他无比光荣的东西——勇气、荣誉、希望、自尊、同情、怜悯和牺牲。”

各位同学，你们在我们的未来中扮演着举足轻重的角色。当你们追求个人的志向时，我希望你们也会发扬奉献精神，积极发声，在大小各个方面帮助改进这个世界。这会给你们带来最大的满足感。

最后，请接受我最热烈的祝贺。希望你们成功，也希望你们保护和拯救我们这个星球，为了你们的孩子，以及未来所有的孩子。



凝练的过程：抓住事物的本质

卡莉·菲奥莉娜 惠普公司前 CEO

演讲背景

演讲时间：2001 年 6 月 17 日

演讲场合：美国斯坦福大学毕业典礼

演讲人介绍：卡莉·菲奥莉娜，1954 年出生，毕业于马里兰大学、麻省理工大学、斯坦福大学，最初修读的是中世纪历史和哲学，后在马里兰大学获得 MBA 学位；曾在 AT&T、朗讯工作，1999 年 7 月底，出任惠普公司首席执行官，成为道琼斯工业指数成分股企业中唯一的女性总裁，2006 年被迫辞职。

演讲正文

大家早上好，谢谢！

回应 Hennessy 校长刚才的话，我想对今天相聚于此的父母、亲人和朋友表示欢迎，也想将父亲节的祝福送给在座的诸位父亲以及长者。我自己的父亲今天早上也来了。爸爸，父亲节快乐！

今天我们相聚于此，庆贺坐在我面前的这群年轻人所取得的成就！他们目光炯炯，哦，都让人有点儿头晕目眩，他们穿着黑色长袍以及其他各式衣服。

我敢保证，你们的父母此时此刻定是无比骄傲的，如果不是因为你们的“傻事”，那肯定是骄傲于你们取得的成就。实际上他们今天都在笑，有点如释重负的感觉，但又感到无比亲切。

你们现在穿戴的学位服和学位帽，和我二十五年前穿戴的一模一样。今天我穿的这件肯定要重一些，不过它勾起了我的许多回忆。

最近几个星期我一直在想，在离开斯坦福二十五年以后的今天，在这

个主席台上我能向你们分享些什么呢？我所得到的最恳切的建议就是几个星期前来自于前本科毕业班的班主任们说的话了——“要个性化，告诉我们你离开这个地方时的感受，告诉我们一切都会很好的，这就够了”。

我将他们的要求铭记在心，所以引导我今天演讲的是对于 21 岁毕业离开斯坦福时那些感受的回忆，以及 25 年来的探索和坎坷的经历。

我想先从我在“历史角”的经历说起。

我在斯坦福所上的最有价值的课不是经济学，而是一个本科生的研究会所开设的——“中世纪的基督教、伊斯兰教和犹太政治哲学”。每个星期我们必须读完一本中世纪哲学的名著，比如阿奎那、培根、阿伯拉尔，这些书都是很厚重的，我们每周要读 1000 多页。周末的时候，我们必须把他们的哲学论述凝练成 2 页纸。

这个凝练过程从最初的 20 页，到 10 页，5 页，到最后的 2 页，一张纸的正反两面，这可不只是总结。它是从众多观念中舍弃冗余，将其浓缩成最本质的内容。下一个星期，又重新开始这个过程，只不过面对的又是另外的哲学家著作罢了。

这些哲学和思想在我脑海中留下了深刻的印象。凝练的过程也是一种学习，虽然艰苦，但真才实学就是由此产生的，这是需要掌握的惊人的机智的技巧。这么些年以来，我不断地运用它，综合和凝练的思维直抵事物的核心。

我在这门课上所学到的思考过程也是领悟生活的过程，认识到每个人的生命都是一部伟大的作品，具有独特的天赋和无限的可能性。

当你们从这里毕业的时候，已经有了上千页的人生记载，上面记载着你的信念和价值观，它们是在你受教育的过程中或者是由于家人对你的影响而形成的。当然，这其中也隐含着只属于你自己的、本质的东西。

现在，距离学习那些课 25 年之后，我认识到正是通过类似的个人凝练的过程，我对抗着我的恐惧并克服了它们。

每当我感到恐惧的时候，每当我有惊奇之感的时候，我就距离确认我的本质、我的真心又近了一步。那是一个很关键的时刻，我真正意识

到自己及格了，因为我克服了由于自己的不足所引发的恐惧^①。

记住，当你们十七八岁时初进或作为研究生进入斯坦福的时候，你们的情绪处于巅峰，你们对自己的能力相当自信，是不是？随后，当你们到达宿舍，或是参加系里第一次会议，或是和你们的同龄人谈过两三次之后，你们也许会觉得自已无足轻重，非常差劲。

我要提醒你们的是：你们一生当中也许会多次感到自己的不足。Hennessy 校长提到过，我在 AT&T 干过好些年，但当我刚进入那里的时候，我也再一次地觉得每个人看起来都比我聪明。对于工作，他们看起来比我更自信，更成竹在胸，准备得更加充分。

不过，不久你们就会赢上几局，你们将用自己的工作证明自己，先前的那种恐惧会逐渐消退，那时你们已经开始了凝练的过程，也能够开始确定自己的人生了。

不过，当你们再次感到在同辈之中具有一席之地的时候，新的恐惧又出现了。早上醒来时你们会想：等等，我们过的是自己的生活吗？还是别人的生活呢？我们的人生篇章是留在我们的故事中，让我们自己来书写的吗？

对于你们之中那些道路明确的人来说，你们的选择完全符合其他人对你们的期望，但我的直觉告诉我，你们可能是今天感到最为害怕的一群。

我为什么要这么说呢？因为我毕业的时候就是这样。那时我正准备上法学院，可我的心一直在颤抖。

我选择去，不是因为它是我的终身的梦想，也不是因为我认为我可以改变世界，而是因为我认为别人期望我这么做。我想这应该归结于我的家庭，特别是我的父亲，斯坦福的一名法学教授，杜克大学法学院的主任，联邦法院第九席法官。不是因为他曾经要求我这样做，而是因为我觉得这是他所期望的。

^① 菲奥莉娜说：“恐惧可以帮助我们变得更实际，让我们随时警惕，并且逼我们想清楚策略。欲望则激发我们更有勇气、更大胆地发挥我们的想象力，更激励我们做我们原本不会做的事。我们在恐惧与欲望间，所掌握到的平衡，就是我们在新经济竞争中胜出的关键。”美国《商业周刊》对她的形容是：“来自人文的背景，让她的沟通出口成章，更善于运用各种比喻。比如科技界的创新能力，她就举出激发人类创新的两大动力：恐惧与欲望。”

于是，秋天入学时我就去了法学院，但从一开始它就让我兴趣索然。开始的三个月我几乎都睡不着，每天头晕目眩。当我回家过周末的时候，在我父母的浴室里看到了一块瓷砖，它像闪电一样击中了我：我的生命是我自己的，我可以做我想做的。

对我来说，这是一次转折。那一刻，头痛完全消失了。我洗完了澡，走下楼梯，说道：“我要退学！”而且口气很强硬。在做这个决定的时候，我从我的人生大书里清除了 500 页的冗余。

法国作家加缪曾经说过：“要快乐，我们必须不能太在意他人。”但是，我们通常都是太过于在乎。我在意父母的骄傲，在意我的斯坦福人文学科学位，虽然这些都足以平息我的恐惧，但是却不能够让我快乐。

是的，从法学院退学之后，我从未后悔，不过我也不知道该往哪里走。但重要的是，一切都在我的掌握之中，我必须实现的唯一期待就是我自己的期待。

于是，我去找了份工作，是在 M&M，一家房地产投资经纪公司，从惠普总部过去就是，现在还在那里。

我有个头衔，不是副总，而是接待员。我接电话，打印，整理文档。可以理解，我父母很担心，这完全不是他们所期望的，也不是一个斯坦福毕业生所被期待的。

但我了解了一个组织内部最底层的人员是如何过的，以及他们会起什么样的作用。我也发现任何事情都有值得学习的地方，关键是你决定去学习的话。有一天，公司的一些经纪人不想再看到我顶着接待员的头衔了，或是遵循着其他与此相关的明显陈规，就问我是否愿意尝试点别的什么事。他们给我提供了一个机会，让我在一个新的层次上作贡献，那就是详细记载交易情况。由于我个人的那种姿态，由于有人相信我可以做更多事情，我得以从我的个人论述中又删除几页。

这样过了一年之后，我仍在寻找和摸索，因此而感到不安，我觉得自己需要伸展，我需要改变我的环境，去拓展一下，于是我跑到意大利去教英语^①。让人惊讶的是，在那里我决定了接下来要做的事情是去读商学院。

① 去意大利，是为意大利商人和他们的家人教授英语。

说实话，我对商界完全陌生。我生长于学院环境中，我母亲是一名艺术家，我们在商界没有朋友，在这点上我正在破解一个更短的“人生文本”。我记得，在 M&M 工作时我发现我喜欢商业，喜欢它的节奏、其中的人和实际解决问题的特点。

选择商学院是让人惊讶的，不过对我来说是绝对正确的。

你们要相信，无论你们在斯坦福的经历多么具有改造作用，它只是个开端。当你们在进行艰苦的工作，将自己的生活凝练为其本质的过程中，你们总会发现，在你们身上有着完全让你们惊讶同时又是熟悉得让你们惊讶的东西。

离开商学院的时候，我更轻松了，我的人生论述又精简了几百页。

维也纳一位精神病学家曾经说过：“你可以从一个人那里拿走所有东西，除了一样，那就是人选择自己道路的自由。”对我来说，我意识到我可以违背他人的期望而且并没什么问题之后，我产生了第三次的顿悟。

选择并不是坏事，只要你从中学到东西。但有些人却停止做选择，因为他怕未来会比现在更糟糕。请不要害怕做出决定，不要害怕犯错，要勇敢，一直往前走。不要为你们的选择所羁绊，做出决定，然后选择下一步该做什么。

我是在 1980 年进入商界的，这么些年来一直工作在东海岸，我的生活节奏稳定有效。我遇到并嫁给了合适的对象，我的好老公弗兰克，他今天也在这里。我们生了两个宝贝女儿，拥有一个热情而又充满活力的属于菲奥莉娜式的家庭。最终，我在意大利的经历还是有所收获的，我们喜爱东海岸，打算在此度过余生。

不过，我接到了一个出乎意料的电话，建议我回到这个社区，来领导催生了硅谷的这个公司：惠普。

尼尔松·曼德拉曾经说过：“我们最深切的恐惧不是因为我们能力不够，我们最深的恐惧是我们具有无法衡量的力量却不自知。”这是我将与你们分享的最后一次体悟。我意识到，你们不仅能够掌控你们自己的生活，而且也有能力去影响其他人的生活。

那天，我去和惠普董事会的人进行最后一次面谈。看起来早到一点儿是比较合适的，我坐在车里，车就停在 M&M 的停车场，街对面是惠

普公司。我在想，生活是如何以某些预料不到而又真实的方式绕圈的。

在进行大家通常所说的决定一生的那次面试之前，我在停车场坐着，我在思考，如果我接任了惠普总裁的位置，前面会有怎样的战斗。我知道，领导这家有着悠久历史却又正在寻找其未来的公司，我会面对巨大的挑战，对此我没有丝毫幻想。我知道，选择我来坐这个位置是出乎意料之外的。我知道，接任这个工作会引来相当多的挑剔和批评。对比所值得做的事情，我对所有这些都进行了权衡。

我坐在车里，正如要接受一个伟大遗产时的那种巨大的责任感一般让我有点自惭形秽。不过我并不害怕，我已经见过我母亲面对死亡时的勇敢^①，从那次的经历我知道了要勇敢真正意味着什么。我把恐惧抛到了九霄云外。

第一次作为惠普的新总裁走进惠普的时候，我感到完全惊讶，同时又觉得熟悉。

惠普是一个巨大的产业，它值得保存，值得重获新生。它是具有独特价值和个性的公司，和这个社区，和斯坦福，和帕洛奥托，和硅谷，都具有特殊的联系。不仅如此，它是能够制造技术的公司，能够将其好处带给所有人。

我的任务就是使惠普在新的时代发挥重要作用。

今天我对你们的祝愿是，25年后当你们重聚的时候——这个时间会比你们想象的来得更快——你们已经在世界上找到一席之地，在这个世界中，你们的价值举足轻重，你们的个性轻松自在，你们的行动和心灵都完全统一在一起了。

要让你们的恐惧激发你们而不是抑制你们，要对自己提出如下尖锐的问题：

- 我是在完成一个任务，还是在经历事实？
- 我还在做出选择吗？或者我已经不再做出选择？
- 我现在所处的位置是否占据我的头脑，抓住我的心灵？

^①菲奥莉娜曾经讲述过一个有关自己宿命的故事：在她母亲去世前（在惠普任职一事正式提出几个月前），她母亲带着有所恍惚的眼神对她说：“谁知道呢，也许将来你会当上惠普的CEO。”这样的话让菲奥莉娜感觉到的是脑后一阵发凉。

- 我沉迷于过去还是在确定我的将来？
- 在我的两页纸上，我将给这个星球留下什么？

当你们进行编辑、决定取舍的时候，你们会做出那些对你们的本质而言是正确的决定。你们会知道什么是值得做的，并将会去做。这将会是令人惊讶的，同时也是熟悉得令人惊讶。

我祝你们好运，不过我希望你们保持勇气，坚忍不拔，得到你们所爱之人的支持。

我衷心地祝愿你们，还有你们的父母、家人和朋友。

谢谢你们，祝你们活得精彩！



第三辑

挑战精神

质疑

李培根 华中科技大学校长

我们唯一不得不害怕的就是害怕本身

罗斯福 美国第 32 任总统

敢于竞争，勇于关爱


希拉里·克林顿 美国国会参议员

21 世纪的挑战

李远哲 诺贝尔化学奖获得者

改变这个世界深刻的不平等

比尔·盖茨 微软公司创始人、前 CEO





质疑

李培根 华中科技大学校长

演讲背景

演讲时间：2010年9月9日

演讲场合：华中科技大学 2010 新生开学典礼

演讲人介绍：李培根，1948 年生于湖北；1981 年在华中工学院（现华中科技大学）获得硕士学位，后即赴美留学，1987 年获得美国威斯康辛·麦迪逊大学博士学位；随后回到母校工作；2003 年 12 月当选为中国工程院院士；2005 年 3 月起担任华中科技大学校长。

演讲正文

亲爱的 2010 级新同学们，你们好！

首先，请允许我代表学校党委和行政，向你们表示最热烈的欢迎！欢迎你们来到充满活力和激情的华中科技大学。

来到这里，你们或许会回味少年时代、也许是庆幸它的结束，庆祝你们新时代的开始。在中学和大学里，你们的主要任务都是学习。在大学的学习生活即将开始之际，你是否开始质疑你中学的学习方式？你是否质疑你的学习目标？同学们，也许对你青涩时代的质疑将成为你今后成熟的开始。

耶鲁大学校长莱文在谈到中美大学生差异时曾说过，中国大学生相对欠缺质疑精神。现在你们进大学了，该正视这一点了。

你们的确要学会质疑。在中小学时期，你们确实缺少质疑的训练。你们习惯了培优的课堂，习惯了解题的技巧，习惯了考取名校的目标。你们质疑过吗？人生的真谛是什么？成功的诀窍是什么？踏入社会的本钱又是什么？所有这些问题的答案，却并非是培优的课堂、解题的技巧、名校的光环。

让我们回顾质疑的力量。

当今以色列文坛最杰出的作家阿摩司·奥兹认为，质疑是犹太文化的一个秘密。我认为这也是犹太民族保持巨大创造力和旺盛生命力的最重要的因素。

质疑是创造的基础，是激励、激活创造性思维、产生求新求异欲望和敢于进行创新活动的源泉，是人类社会发展的不竭动力。

质疑是科学进步的基础。哥白尼正是因为质疑托勒密体系，使他成为推翻“地心说”的第一人，也使他真正成为近代科学质疑的第一人。

质疑是技术进步和产业发展的基础。法拉第对是否可能由磁产生电的质疑使他发现了电磁感应现象，随后使人类进入了电气时代；没有对大型计算机功能的质疑，便不会有个人电脑的出现，更不会有划时代的微软和比尔·盖茨。

质疑也是社会发展的基础。在改革开放前夕的中国，有人开始质疑真理的标准。随即引发了关于真理标准的大讨论，逐步形成了“实践是检验真理的唯一标准”的共识，这也是中国一直持续到今天的改革开放的理论基础和思想准备。可以说，没有质疑就不会有“实践是检验真理的唯一标准”的共识；没有质疑就不会有第一次思想大解放；没有质疑甚至不会有中国近三十多年翻天覆地的变化。同学们，这就是质疑的力量！

让我们看看质疑需要什么？

质疑需要追求。质疑需要追求真理、需要求是。同学们，“求是”是我们校训的基本成分。求是就是要求我们不断追求真理，不管你是有志于科学发现还是政治引领，追求真理是其共同的品质。

质疑需要正义。人类社会需要和谐，和谐的基础是正义。青年知识分子要有良知和责任，这些都源于基本的正义感。不讲正义的质疑甚至是有害的。同学们，如果你想成为一个真正的人、大器的人，你应该要会质疑很多社会现象，其基本的需要却是正义。

质疑需要勇气和胆量。那是因为，质疑的对象往往和权威联系在一起。布鲁诺实际上是质疑了教会的权威。在当时，那可是绝对的权威。更多的人在工作和生活中，都会碰到权威。学科中的领头人、单位的领导、乃至高级官员，都可能是权威的代表。有时候，质疑会不经意地挑

战权威；有时候，质疑的对象可能直接是权威。如果你真是为了追求真理、追求正义，质疑权威就不可怕了。布鲁诺为了追求真理而被处以死刑，行刑时他勇敢地面对刽子手说：“你们宣读判决时的恐惧心理，比我走向火堆还要大得多。”同学们，想想布鲁诺在罗马的百花广场上英勇就义时的情景吧，那需要何等的勇气和胆量！

如果用一个词来表示质疑最需要的是什么，即是科学精神。求是、正义、勇气等，不过是科学精神与品质的外在表现。

你们最需要质疑什么？

你们首先需要质疑曾经的学习目的以及方式。在中学里，很多同学为了考取大学或者一流大学而学习。虽然这也算是情理之中，但目标显然不高。中学里，你们习惯了老师的灌输，你们致力于掌握解题的技巧，然而却忽略了思想与哲理的领悟，忽视了自己潜能的开发。

要敢于质疑权威和先贤。亚里士多德认为“物体下落速度和重量成比例”，而伽利略的质疑以及他在比萨斜塔上做的实验推翻了先贤亚翁的学说。

有时候也需要质疑常识。曾经，“地心说”就是那时的常识。后来的质疑终于使人们认识到当初“地心说”这个“常识”并非真理。即使某一个常识并非谬误，但对它的质疑也可能促使对其更本质更深刻的认识。物体自由落体时掉到地上难道不是常识？但牛顿却质疑苹果为什么会掉到地上，从而产生了对自由落体物理本质的认识。更深层次、更本质的认识其实也是一种发现。即使常识就是真理，但至少从学习的角度而言，质疑也可加深对真理或知识的认识深度。

高明的人常常质疑自己。的确，有时需要质疑自己已做的选择，有时需要质疑自己的行为。当你对网络或游戏产生一种特别的快意时，一定要质疑自己是否已经对网络或游戏产生了不正常的沉迷。万一有一天你深陷其中而难以自拔时，你更需要质疑自己的行为，自己的责任何在？

有时候不妨质疑自己的质疑。质疑一下自己的质疑是否有道理、是否有意义。质疑自己的质疑或许是一种“否定之否定”，学习中的这种质疑往往能使你对知识的理解或感悟进入一个更高级的阶段。

在华中科技大学，你们还可以质疑这所学校的某些做法，甚至可以

质疑校长。质疑与批判的自由正在成为华中大的一种文化。当质疑的利剑高悬，华中科技大学和她的校长就永远不会忘记“以学生为本”，华中大也会在质疑中前进，在批判中成长，在质疑与批判中步入一流。

同学们，关于质疑，你们知道还要注意什么吗？

疑问是质疑的基础，或者说质疑发端于疑问。真正的学习一定要有疑问，没有疑问的学习不能算作真正的学习。清人刘开《问说》中言：“君子学必好问。问与学，相辅而行者也，非学无以致疑，非问无以广识。”清朝另一学者陈宪章认为，“学贵有疑，小疑则小进，大疑则大进”，可见疑问之重要。“疑”不要仅停留在自己心中，有疑则问。在老师心目中，没有愚蠢的问题，而讥笑提问者却是愚蠢的。当然，疑问还不能算作质疑，或许可以说疑问只是学习的初级阶段，质疑则是学习的更高级阶段。

质疑常常产生于逆向思维，有时候真理就潜藏在对常识的逆向思维中。法拉第不就是对电产生磁的现象进行逆向思维才发现磁也可以产生电吗？

质疑不需要虚荣。当质疑权威时，免不了有人说不知天高地厚；当质疑常识时，免不了有人说连常识都不懂。虚荣的外衣没有用，不妨用你的本真去求是和接受真理。

质疑不需要功利，甚至不需要目的。孟德尔家境贫寒，为了探索遗传的奥秘，他进行了长达八年之久的豌豆实验。他的研究成果被埋没三十多年才为科学界所承认，直到他去世前也没能得到应该得到的荣耀。但是，正是科学精神而非功利支撑了他对研究的兴趣与信心。也许你们看到今天的社会很功利，但是请相信，中国恰恰将在你们年轻一代身上找回科学精神，在你们之中呼唤出更多的“赛”先生。这可是中国之希望所在。

质疑不是怀疑一切，不要为质疑而质疑。把质疑变成怀疑一切，只会使自己陷入质疑的偏执，甚至使自己心理失衡。对社会的一切都看不惯，甚至以质疑去哗众取宠的人，最终有可能成为社会的弃儿。

同学们，华中科技大学的学子们，请学会质疑。未来的学术泰斗，未来的政界领袖，未来的商界精英，他们共同的、基本的素养之一，那便是质疑。华中科技大学，她快速、持续发展的文化基因，也有质疑！



我们唯一不得不害怕的就是害怕本身

罗斯福 美国第 32 任总统

演讲背景

演讲时间：1933 年 3 月 4 日

演讲场合：第一次就职演讲

演讲人介绍：富兰克林·罗斯福，出生于纽约，曾被送入培养政界人物的格罗顿公学学习，毕业后接着进入哈佛大学，攻读政治学、历史学和新闻学；1910 年开始以民主党人的身份涉足政界；1933 年 3 月 4 日就任为美国第 32 任总统，并且连续蝉联四届（第四届未任满）总统，是美国历史上唯一的一位，被学者评为是美国最伟大的三位总统之一。

演讲正文

我肯定，同胞们都期待我在就任总统时，会像我国目前形势所要求的那样，坦率而果断地向他们讲话。现在正是坦白、勇敢地说出实话、说出全部实话的最好时刻，我们不必畏首畏尾，老老实实面对我国今天的情况，这个伟大的国家会一如既往地坚持下去，它会复兴和繁荣起来。因此，让我首先表明我的坚定信念：我们唯一不得不害怕的就是害怕本身——一种莫明其妙的、丧失理智的、毫无根据的恐惧，它会把转退为进所需的种种努力化为泡影。凡在我国生活处于阴云密布的时刻，坦率而有活力的领导都得到过人民的理解和支持，这为胜利准备了必不可少的条件。我相信，在目前这个危急时刻，大家会再次给予同样的支持。我和你们都要以这种精神，来面对我们共同的困难。感谢上帝，这些困难只是物质方面的：价值难以想象地贬缩了；课税增加了，我们的支付能力下降了；各级政府面临着严重的收入短缺；交换手段在贸易过程中遭到了冻结；工业企业枯萎的落叶到处可见；农场主的产品找不到销路；千家万户多年的积蓄付之东流。

更重要的是，大批失业公民正面临严峻的生育问题，还有大批公民正以艰辛的劳动换取微薄的报酬。只有愚蠢的乐天派才会否认当前这些阴暗的现实。但是，我们的苦恼绝不是因为缺乏物资。我们没有遭到什么蝗虫灾害，我们的先辈曾以信念和无畏一次次转危为安，比起他们经历过的险阻，我们仍可大感欣慰。大自然仍在给予我们恩惠，人类的努力已使之倍增。富足的憧憬近在咫尺，但就在我们见到这种情景的时候，宽裕的生活却悄然离去^①。这主要是因为主宰人类物资交换的统治者们失败了，他们固执己见而又无能为力，因而已经认定失败，并撒手不管了，贪得无厌的货币兑换商的种种行径，将受到舆论法庭的起诉，将受到人类心灵和理智的唾弃。

幸福并不在于单纯地占有金钱，而是在于取得成就后的喜悦，在于创造性努力时的激情。请务必不要再忘记劳动带来的喜悦和激励，而去疯狂地追逐那转瞬即逝的利润。如果这些暗淡的时日能使我们认识到，我们真正的天命不是要别人侍奉，而是为自己和同胞们服务，那么，我们付出的代价就完全是值得的。如果把物质财富当作成功的标准，我们就会抛弃将地位尊严和个人收益作为唯一标准，来衡量公职和高级政治地位，这种认识是错误的。我们必须制止银行界和企业界的一种行为，它常常使神圣的委托混同于无情和自私的不正当行为。难怪信心在减弱，因为增强信心只有靠诚实、荣誉感和神圣的责任感，并忠实地加以维护和无私地履行职责，而没有这些，就不可能有信心。

但是，复兴不仅仅要求改变伦理观念。这个国家要求行动起来，现在就要行动起来。

根据宪法赋予我的职责，我准备提出一些措施，而一个受灾世界上的受灾国家也许需要这些措施。对于这些措施，以及国会根据本身的经验和智慧可能制订的其他类似措施，我将在宪法赋予我的权限内，设法迅速地予以采纳。

^① 罗斯福就职时的背景是美国正经历严重的经济危机，始于1929年，1933年最为严重。美国总统柯立芝说：“在其他萧条时期，总是可以看到一些可靠的东西，你可以寄希望于它们。但是，当我环视四周，我看不到任何有希望的东西，也看不到任何有希望的人。”

但是，如果国会拒不采纳这两条路线中的一条，如果国家紧急情况依然如故，我将不回避我所面临的明确的尽责方向。我将要求国会准许我使用剩下的唯一手段来应付危机——向非常情况开战的广泛的行政权，就像我们真的遭到外敌入侵时授予我那样的广泛权力。

对大家寄予我的信任，我一定报以时代所要求的勇气和献身精神，我会竭尽全力。

让我们正视面前的严峻岁月，怀着举国上下给我们带来的热情和勇气，怀着寻求传统的、珍贵的道德观念的明确意识，怀着老老少少都能通过恪尽职守而得到的问心无愧的满足。我们的目标是要保证国民生活得圆满和长治久安。

我们并不怀疑基本民主制度的未来。合众国人民并没有失败，他们在困难中表达了自己的委托，即要求采取直接而有力的行动。他们要求有纪律和方向的领导，他们现在选择了我作为实现他们的愿望的工具，我接受这份厚赠。

在此举国奉献之际，我们谦卑地请求上帝赐福。愿上帝保佑我们大家每一个人，愿上帝在未来的日子里指引我。



敢于竞争，勇于关爱

希拉里·克林顿 美国国会参议员

演讲背景

演讲时间：2001年5月20日

演讲地点：耶鲁大学

演讲人介绍：希拉里·克林顿，1947年出生于芝加哥；1969年就读于耶鲁法学院，1973年获法学博士学位；1979年成为罗斯律师事务所历史上第一位女性合伙人，并在1988年和1991年被评为“全美100位最具影响力律师”；1993年入住白宫，成为美国历史上学历最高的第一夫人；2000年2月，希拉里宣布竞选纽约州参议员，成为美国历史上第一位谋求公职的第一夫人，随后是国会参议员；2008年宣布加入美国总统预选，但最终以失利告终。

演讲正文

重回耶鲁大学，我非常高兴也深感荣幸，尤其是在耶鲁大学300周年纪念日这一天。耶鲁大学珍藏了我很多美好的回忆，尼克发言时，我想到了当时从耶鲁法学院毕业时的情景。相比之下，我感受到了这些年来耶鲁大学取得的巨大进步。

每当想起耶鲁时，我感触最深的不是她浓郁的政治氛围，也不是我所接受的一流的法律教育。而是正是在耶鲁，我开始做一些事情，而这些事情从那以后到今天都一直是我关注的核心。进入耶鲁学习后，我先在代表儿童权益的纽黑文法律服务机构工作，随后进入耶鲁纽黑文医院和儿童研究中心研究儿童身心发展，研究辱骂孩童和忽视儿童的行为。后来，我很幸运地与玛丽安·赖特·艾德elman共同获得了在儿童保护基金委员会实习的机会，毕业后我也直接去了那里工作。正是在儿童保护基金委员会的工作经历激发了我为儿童工作的激情，特别是为那些最脆弱的儿童。

如今，回想当初，我从来没有想过我会走上什么样的人生道路。我没有坐在耶鲁法学院的课堂里想：我毕业后直接去儿童保护基金委员会工作，然后会遭到弹劾接受调查，再接着当尼克松总统退休或者是辞职后我会去阿肯色州。事实上，我从来没有这样想过。我只是顺其自然过着每一天。

然而，我很幸运，因为我始终知道什么对我来说才是重要的，是什么使我的人生有意义和有追求。尽管别人常常告诉我应该在乎和坚信什么，但是我依然坚持我自成体系的价值观和信仰，它们为我人生之海的航行指明方向，不管是在浅滩，还是在变幻莫测的深海，它照亮了我内心深处的愿望。我立志在我认为重要的事情上和儿童事业中成功，这就是我人生的唯一目标，是我人生的引航灯^①。因为我一直坚信，每个儿童，特别是成长在美国——这个地球上最幸福国度里的儿童都应有机会发挥他们天赐的潜能。

但是要知道，这些信仰和信念有可能促使个人目标的实现，但如果仅仅挂在嘴上，而不付诸于行动，那么对任何人来说都没有太大意义，特别是那些你所关心的人。

参加美国参议院议员竞选活动对我来说是一个重大的决定。在耶鲁大学读书时，我压根就没有想到我会为之而奋斗。参加竞选时我参观了一所位于纽约市的学校，碰见了一位年轻的女体育明星。

我在那里出现是因为比利·简·金准备在 HBO 电视台（“家庭票房”）上宣传一个名为《敢于竞争》的女性体育节目。该节目旨在宣传“第九项体育运动”，宣扬在政府的援助下我们终于能够为女性朋友提供体育锻炼的机会^②。

尽管在学校不是很擅长校内体育运动，但我却是女性体育运动的坚实拥护者。经过别人的介绍，我与这位年轻女士相识。我走上前去同她

① 早年的希拉里投身于关系儿童与家庭的多项事业，她成功发起跨党派努力，旨在完善领养和收养制度，降低少女怀孕率，并通过“儿童医疗保险计划”向书数百万儿童提供医疗服务。她还代表美国访问了 80 多个国家。

② 在 1995 年时希拉里提出“人权就是妇女的权利，妇女的权利就是人权”的观念，这不仅鼓舞了全世界妇女，并推动了一场维护妇女权利的全球运动。

握手之前，很显然她已经在报纸上看到了有关人们讨论我应不应该参加竞选的报道。当我称赞她刚刚做的演讲很精彩时，她紧紧握住我的手对我说：“敢于竞争，克林顿夫人，要敢于竞争。”

她的话鼓励了我，要知道有时候竞争真的很残酷，特别是通过公开方式进行选拔。因为这时你的失败将被一览无余，而且你永远不清楚明天会发生什么。然而，生活又何尝不是如此？不管我们愿意接受与否，在班级和职业生涯中，甚至是在简单的生活中，我们都会和自己竞争，力争做到最好，当然，我们也会和别人竞争。

我采纳了她的建议，决定去参加竞选，因为我已经作出了这样的决定^①。人生中要面临的重大决定必须由自己来作抉择，谁都代替不了你。我相信你们会听到好的建议。你们已接受了很好的教育，回想什么最适合自己的，可以让自己受益匪浅，但是最后还是得由你们自己来作决定，我希望你们能敢于竞争。但是我指的不是常说的推动美国发展的那种异常激烈的竞争，而是源于心灵的声音，它跟你说，你可以，可以冒这次险，可以把它当成你的下一个目标。

然而，这并不意味着一旦你作出了选择，就一定会取得成功。事实上，成功并非易事。你们会遇到挫折，也将体会到艰难失意。因此，你们会止步不前，有时也会感到窒息。但是，如果你们坚持自己的价值观和信仰，首先你们会令人对自己刮目相看，其次你们能使别人的生活大为改观。你们既可以寻求外援，也可以奋勇向前。

我发现不把自己太当一回事这也很重要，因为毕竟今天在场的每一位有用之才中没人能值得别人完全信任。我在想每天我收到了多少祝福，但是我却从来没有主动祝福过别人。我既没选择家庭也没选择祖国，但是它们和其他我所做过的事情一样决定着人生。

你们可以把我的或你们自己的生活环境与大多数前人或者是同时代的人相比较，通常情况下，这些人一出生就知道自己的未来是怎样的。他们被剥夺了选择自己人生道路的自由，他们被贫穷、无知、固执、疾

^① 希拉里决定竞选的那一刻在自己的网站上写道：“我来了，为胜利而来。”自信、敢于竞争的精神让人为之敬佩。

病、饥饿、压迫和战争束缚着、困扰着。

因此，要敢于竞争，就是这样。但是，敢于关爱也许更难。我们要敢于关爱那些需要借助我们一臂之力而获得成功和实现自己人生价值的人。外面有很多人正等着我们去帮助，你们中间很多人应该已经明白，有时候他们需要的不过就是简单的一个手势或者是拉他们一把而已。而且我知道，过去 20 年里毕业的许多耶鲁大学生有的在社区组织工作，有的从事教育事业，有的把自己的毕生贡献给宗教事业了。

因为你们知道这正是你们所要做的，而且会得到回报，所以你们会竭尽全力为人民服务。这样，你们也就做到了敢于关爱。然而，我们更要敢于为全人类的平等正义而战，为妇女同工同酬而战，为抑制犯罪现象和消灭顽固势力而战。我们要关注那些缺少合格教师和缺乏教学资源的公立学校，勇于承担保护环境的责任，关心我们国家 1000 万没有医疗保险的儿童，积极关心父母一方在监狱里的 150 万儿童以及 700 万艾滋病患者。在此我非常感谢那些呼吁社会各界给予艾滋病患者更多关心和照顾，倡导抑制艾滋病传播的人。

我还想强调，你们还要多关注政治进程。每当我和学生交谈时，不管是正式会议上的交谈，还是校园里的闲谈，不管是与女儿还是她的朋友们进行的交流，你们对社会的热切关注以及自愿为他人服务的精神总会给我留下深刻的印象。也许你们已经错过了互联网的最后一次革命，但是互联网革命一直期望着你们每一位的参与，而且我相信你们也将很乐意成为改造我们社会的一分子。

然而事实上，很多人都对政治持有排斥心理，因此他们会绕开政治避而不谈。作为社会公民，我们应该为民主事业服务，这一点很重要，所以我希望今后你们能成为公职人员甚至是亲自参加竞选，而不是力争高职以在 20 年校友会上炫耀一番。

你们这一代人生于六十年代到七十年代的社会动荡末期，成长在八十年代至九十年代的技术革命中，你们所面临的经济体制、社会机制和政府机构，已经意识到这是一个日新月异的世界，而且开始慢慢适应这样的世界。

因此，把你们的价值观、阅历以及洞察力都融于政治之中吧。你们

不仅要敢于在政治上标新立异，而且要敢于创造一个完全不同的政治体制。你们这一代人常被称为“有选择权利的一代人”，你们是在多项选择、多渠道、多网站以及多重生活方式的选择中长大的，这些都需要你们作出选择。你们不停地在选择中长大，但这些选项却既不为前人所知，也未为前人所用。

为了规划自己的生活，去追求以前从未想过的生活方式，你们主宰着自己的生活。当我看到所有完成的问卷调查和研究时，我认为你们的选择不仅反映了自由，而且也反映了你们的责任心。

社会调查指标而不是头版头条，让我们感受到整个社会的良性发展。调查显示毒品使用、欺诈案件和在押人数均呈下降趋势，少女怀孕、自杀事件以及酒后驾车致死的情况也逐步减少，相反，参加社区服务以及宗教活动的人数呈上升趋势。但是，18岁至29岁人群的投票选举情况却让人担忧不已。在座的各位中有很多都认为，参加社会服务和志愿者活动比参与政治活动能更好地解决国家所面临的问题。出现这种情况的原因包括，政府往往屈于政治压力，缺乏效率或者无能，甚至是受金钱驱使而不能作出正确判断，上述这些原因有可能只有其中一种，也有可能全有。

我承认，在很多情况下人们批评的人类情感淡漠和疏远都是事实。但是，其实这也只是个人推辞。政局最大限度地放大了个人机会和个人要承担的责任，同样也最大限度地放大了社会的机会和社会责任。美国军团与和平军团因政治决策而存在，因为政治决策的选择决定我们的空气、水资源和土地将不会受到污染。以政治为导向的政府拨款给医疗技术和网络技术注入了新的动力，同样政治领导结束了科索沃的种族净化，政府补贴以及政府修建的运输体系使得你们的父母、祖父母们到此旅游成为现实。和我一样，很多人在美国退伍军人权利法案和政府贷款条例的帮助下完成了大学教育。

如今，正如你们所猜测的那样，我会一直坚持下去。而且要提醒大家，政府是公众的，每一代人都必须为它出一份力。作为股东，你们必须决定到底要不要参与其中。在民主社会提出变革很艰难而且很麻烦，尤其是在现在。现代社会无形之中使个人、团体甚至是国家不得不放低眼光，缩小视野。

在拥有大众文化和高消费的国家里，可能你们听说的不是巨大的阴谋，而是我们司空见惯的无形的讽刺、冷漠和疏远。

然而，很多人曾说过，捷克总统瓦茨拉夫·哈维尔也明确表示过，“仅仅发明新机器、制定新规章、设立新机构是不够的，对我们的存在以及行动的真正目的有一个全新、彻底的认识很有必要”。而且，我认为，生活在无限幸福中的我们要敢于追求更完美的世界，有一种力量呼吁着大家，去反抗那些离间、诋毁我们而非帮助我们释放天赐勇气的人。

在参加竞选活动的过程中，我也遇到过挫折，当日子很难熬时，我将哈里特·塔布曼^①视为自己的榜样，她是纽约的英雄，是19世纪的摩西，她冒着生命危险给数以百计的奴隶带去自由。每年她都会从安全的纽约州奥本回到南方，在那里她将奴隶聚集在一起并对他们说不管发生什么，都必须坚持往前走。如果听见后面有人大声嚷嚷，也必须坚持往前走；如果听见枪声和狗嚎，他们也必须向着自由前进。然而，我们现在面临的危险并不是那些，尾随着我们的是沉默和冷漠。

32年前，我在威尔斯利大学毕业典礼上做演讲时，号召过同学们反对“人改变世界的能力是有限的”这样一种错误观点，而要拥护这样的思想：教育的目标应该是解放人类，使人类获得行动的自由，利用所有技能创造奇迹。

总之，自由是人类最终的归宿。我们要敢于积极竞争，热情关爱，高瞻远瞩，无私奉献。

正如毕业对于你们来说是你们生命中一个特殊时刻一样，它也是我生命中的重要时刻，因为我女儿还有4周也要毕业离开一所颇具魅力而且教学一流的校园，开始步入她的新生活。当我想起你们的父母或祖父母们时，我们都拥有同样的心情。他们兴奋不已，情不自禁流下开心的泪水，因为当你们出席像毕业典礼这样的活动时，你们已经实现了我们的美国梦。我为父母们无私而伟大的爱、身负的重任以及兢兢业业的工

① 1849年在“地下铁道”（协助黑奴逃亡的秘密交通网）乘务员的帮助下，冒着生命危险，几经周折逃到北方。此后，哈里特·塔布曼也作为一名出色的“地下铁道”乘务员，前后19次潜回南方，引领300多名黑奴脱离苦海，重获自由，并且无一丢失，成为一代传奇人物。

作而喝彩，我也要为在座的儿女们鼓掌喝彩。

在此，我希望把同样的话送给你们这些毕业生。敢于竞争，敢于关爱，敢于憧憬，大胆去爱，敢于化腐朽为神奇。不管发生了什么，即使有人在背后冷嘲热讽，也要勇往直前。谢谢大家，祝福你们！



21 世纪的挑战

李远哲 诺贝尔化学奖获得者

演讲背景

演讲时间：2006 年 3 月 29 日

演讲场合：香港科技大学 15 周年杰出学者讲座

演讲人介绍：李远哲，1936 出生于台湾新竹，毕业于台湾大学，1959 年入“国立”清华大学（新竹）原子科学研究所放射化学组硕士班；1962 年赴美国加州大学伯克莱分校就读化学系博士；1975 年获美国人文与科学学院院士；1979 年获美国国家科学院院士；1980 年获中国科学院化学研究所名誉教授；1986 年获美国国家科学奖章；同年获得诺贝尔化学奖。

演讲正文

在过去的十年内，我曾经在不同的场合以同样的话题，发表个人对人类将来的一些看法。虽然这十年来，世局的改变非常急速，但是我基本的观点并没改变，改变的是随着世纪转折点的来临，我们必须更坚决地下定决心，加深“迎接挑战”的迫切感。

回顾我们人类的历史，一万年农业在世界不同地区的开展的确是一件重大的事。我们虽然看到人口在地球上开始慢慢地增加，但总的说来人类社会的改变并不那么显著，一直到 250 年前瓦特发明蒸汽机带动了工业革命之后，人类社会的改变才得以加速，以至于过去一百年来所发生的变化，似乎更胜于工业革命发生以前的一千年来的改变。

工业革命的发生，是由于人类学会了转变并控制各种不同的能源，有化学能、热能、机械能或电能，并经由各种机械的发明，使它们能从事比人类或动物的体力劳动更强大、更精确、也更可靠的工作，这不但造成人类社会生产力的高度提升，也大幅度地改进了人类的物质生活。随着近代科学与技术的发展，地球上的人口也有了惊人的暴增，就在 20

世纪这短短的一百年之内，世界的人口便增加了四倍。

不过，在我们进一步歌颂工业革命对人类社会带来的进步与繁荣之前，让我们注意两件重要的事实。首先，随着人类社会对能源消耗的增加，我们逐渐地过度依赖地球上千万年慢慢累积形成的石油、煤、天然气等矿物燃料，除了燃烧产生的二氧化碳带来的温室效应、酸雨等问题外，在短短的二三百年内把地球上宝贵的矿物燃料挥霍殆尽，对我们的子子孙孙确实是件很不负责任的事。第二件我们该注意的事情是，工业革命对不同地区的人民带来的影响确有很大的差别：如果幸运地跟上这股浪潮，便加入先进国家的行列；不幸没能赶上的，以后追赶的日子就十分辛苦。

许多欧洲的国家跟上了工业革命的浪潮，变得富强并向外拓展着它们的影响力；但是许多亚洲、南美洲与非洲的国家却没有那么幸运，它们最后都沦为西方国家的殖民地。从 19 世纪末开始，亚洲国家的人们觉察到，如果要追上西方国家，似乎要大力地推进“科学”与“民主”，这确实也是中国“五四运动”时的口号。但是在殖民统治或被侵略的亚洲国家，最使他们痛苦的是外来的压迫，所以最能鼓动大众，且在 20 世纪的上半叶真正带给亚洲国家实质上的改变的，便是以驱逐外来的压迫为目的的“国家主义”或“民族主义”，而不是民主化的运动。在中国大陆，即使在社会主义革命之后，能够有效地鼓动人心的还不失为“民族主义”。即使是在改革开放、经济改革大潮高涨的今日，也不例外。

第二次世界大战结束之后，大部分的亚洲、非洲与拉丁美洲的国家都成了独立的国家，开始向各方面急速发展。在最近的这几十年内，在许多改变中，我们似乎也渐渐看到第二次产业革命正在我们的眼前展开。但这次并不是以能源带动的，而是以在美国发展的微电子与资讯工业领头。我们同时也觉察到，当今世界虽然有了很大的变化，但国家与国家，或地区与地区之间竞争的游戏规则基本上还是没有根本的改变。有些国家跟上了第二次产业革命，变得强大而富有，没能跟上的国家将仍然悲惨，这也是为什么亚洲国家必须在这第二次的产业革命中迎头赶上的原因。毫无疑问，有些发展中的国家将会跟上，但大部分的未发展或发展中的国家将不会那么幸运。另外，我们也不能忽略另一方面的科技发展。

在以后的一二百年内，我们将会看到急速发展的生物技术，尤其是当生物技术对医药与农业的应用开始有了实质的进展后，对人类食物的供给与健康的维持将带来更深远的影响。对于生物多样性非常丰富的东南亚国家，如能好好保护它，这将是非常有利的因素。在过去的十年内，我们常听到有人提起亚洲经济奇迹，但是如果我们从促进经济进步的科学与技术的研究，以及科技知识应用在生产上的角度来看，我们并没有看到奇迹。如果亚洲国家真要创造经济奇迹，也许要赶快投入到科学的研究与高科技的发展中，生物技术也许是亚洲国家能够创造奇迹的一个契机。

在这世纪之交的转折点上，我们回顾这一世纪的许多变化，一定也会注意到，除了民主多元化和科学与技术的发展给人类社会带来了新面貌之外，整个世界的国际化也许是最值得令人瞩目的。

由于交通与通讯的进步，我们的地球相对地缩小了，同时各地区与国家之间的相互影响与依赖却渐显重要，特别是在过去的十五年间，由于整个世界经济的国际化，“地球村”的概念似乎慢慢在成形，而我们也一步步地走向“生活在没有国界的世界”的境界。这次东南亚的金融风暴，确实与整个世界经济的国际化有密切的关系。同时，我们也看到人类面对的一些重要的问题，例如人口暴增、不同地区贫富差距的进一步加大与人类的活动带来的生态与环境的恶化等，这些已变成高度国际化的问题，也是人类必须共同面对的全球性的问题。

最近，大气平流层的臭氧被人造的氟氯化碳破坏这一现象引起了世人高度的注目。一向被认为非常安定而对健康无害的氟氯化碳，没想到扩散到平流层，被紫外光分解而产生氯原子之后，竟给臭氧层带来这么大的问题，若不是因为这个现象也没人会想像到在南极的平流层在冬天竟会产生巨大的“臭氧洞”。幸而，经过科学家的研究与呼吁，十年前世界上的许多工业化的国家共同签署了“蒙特利尔公约”，大量减少氟氯化碳的产生与使用，情况已不再继续恶化。不过如要恢复到原来的状态，恢复臭氧层防止紫外光渗透的功能，我们还得要继续不断地努力下去。即使我们今天完全停止排放氟氯化碳，目前留在大气中的这些化合物，也要等到四、五十年后才会消失掉。相对于平流层的臭氧在保护地球上的生物免受紫外线的破坏，在对流层也就是在地

平面上经由氧化氮的光化学催化产生的臭氧，对人体的健康却有很大的害处。最近的测量已显示，在工业化的北半球，对流层的臭氧已经围绕着地球形成了一环。臭氧、酸雨及二氧化碳等气体促成的温室效应都是超越国界的问题，只靠世界上的一个人或一个国家的努力是根本无法解决的。

随着人类活动的国际化，还有一件值得大家关心的事，那就是世界各地不同的疾病可能很快地传播到全球各地。每天繁忙的飞机载满了旅客与货物飞越海洋与大陆到世界各地时，导致疾病的微生物、细菌与病毒也不可能局限于某地区。况且我们还得记住，人类无时无刻不与这些小东西的演化在竞争着。从演化的观点看，有较长的生命周期的人类不一定占有优势，微生物、细菌与病毒的生命周期往往是几个小时或几天，而且暴露在辐射或化合物环境下时，很容易引起突变。

从上述的讨论中可以很显然地看出，人类的将来确实是筑构在全球化的政治、经济、文化与生态的体系中的，每个国家与地区的相互依赖将变得很重要。而且不管我们愿不愿意，我们生活的天地确实是整个地球，我们都将生活在一个“地球村”里，而且地球上各地人民的命运将会紧密地联系在一起。

面对着这么一个情况，尤其是全球性的困境，我们意识到人类社会的发展已经不能够再像以往一样，在强烈的竞争中盲目地走下去^①。许多事是我们必须立即着手改进的，特别是能源的使用与它给环境恶化带来的一些问题。为了能够使整个世界永续发展下去，我们必须提高能源的使用效率，开发新的能源，以减少我们对矿物燃料的过度依赖，并且仔细权衡人口政策与人类的活动对生态与环境造成的影响。

但是，另一件似乎更重要的事是，居住在工业化国家的人们要真正地面对一个问题：如果世界上的每一个人都像我们这样生活，我们的地球承受得了这种负担吗？最近，世界各国为了在以高科技为后盾的经济竞争中取得优势，都在努力提升国家的竞争力，希望能在短暂的时间内

① 李远哲非常关心温室气体影响地球这一议题，他积极响应“周一无肉日”的活动。他说，吃肉的人越少，人类在地球存活的机会越大，此外，这也透露的是省吃俭用的美德。

赶上先进国家。但是如果先进国家走过的路，或是目前正在走的路，不是一条使得全世界能够永续发展的康庄大道，那么那些未发展或发展中的国家紧紧跟在先进国家的后头努力追赶，就似乎毫无意义。因为这一段辛苦追赶的路程，很可能是人类共同走向灭亡的路程。

1997年12月在京都召开的有关全球温室效应的会议里，曾有过一些共识。工业化的国家将努力在2010年把二氧化碳的排放量减少到比1990年还少5.2个百分点，这虽是很好的起点，但欧美国家的往回走，并不意味着第三世界国家的发展也就跟着冻结，如果在2010年地球上60多亿的人口，平均二氧化碳的排放量全部达到工业化国家1990年的水准，那么我们的地球确实是承受不了的，温室效应将带来非常严重的后果。第二次世界大战之后美国人的生活方式，特别是以汽车与摩天大楼为象征的这一现状，是发展中国家的人民最羡慕也最想追赶的目标。于是我们看到，发展中国家一旦经济有些进步，伴随着高楼大厦而来的是交通的阻塞与空气的污染。我们必须认清楚美国人口虽只占有全球人口的5%，他们却在消耗着全球30%以上的能源。

1997年京都的会议似乎非常明确地告诉世人两个重要的信息：第一个信息是我们的地球资源毕竟是有限的，不可能无限地开发，也不可能无限地吸收人类生活产生的种种污染；第二个信息是从二氧化碳的排放来说，在将来到2010年时，必须转回到过去的1990年的标准。这不正告诉我们，工业化国家走过的路似乎走过了头，的确不是整个人类永续发展的康庄大道。

十几年前随着第三世界科学院的成立，第三世界国家的科学家们有较密切的来往，他们在南半球面对着的许多共同的问题，往往不是北半球的发达国家有兴趣的，更不能指望发达国家能够接济他们走出困境。他们也了解，如果真要赶上西方国家，必须在教育与科技研发上更加投入，而且要走出自己的一条可行的路，不是盲目地跟着走。如果世界各地的人们立足在各地不同的生态与环境中，并在解决衣食住行的种种问题时，各自走出一条能永续发展的路，那么全世界的永续发展才会落实。将来站在世界的前端，引导全世界往前迈进的国家，一定是为人类永续的发展做出最大贡献的国家。这些国家不一定是目前已开发的工业国家，

也可能是目前正在迎头赶上的开发中的国家。如果大家认同我们居住在同一个地球村里的这一个事实，那么我们就得学会常常把全球的利益挂在心上，为此着想，为此行动。

此外，还有一件事情我们必须努力克服。几百年来，人类累积的科学知识是全人类自由分享的，现在的科学家们也大都坚信科学研究所得的知识是属于全人类的。但是我们都知道，在目前的社会里，当有人把累积的科学知识转化为技术，并把它应用到社会性的生产后，它就成为经济竞争中的基础与利器。知识产权与专利的保护成为很重要的一件事。知识的分享便止于所谓“竞争前”的技术，而完全不适用于“有竞争力的技术”。当然这是资本主义社会发展的动力，它的确有它的历史意义。长期以来，科学知识的探求与技术与产业的发展并没有带来彼此之间很大的矛盾。可是最近我们却看到科学与技术之间的距离，或者说，是科学发展与技术的时差愈来愈短了。有关汽车的科学研究从研发到进入市场进行销售也许花了好几十年的时间，电子计算机花了五年，但微处理机却只花了十八个月。在某些科学的领域里，我们已经不知道如何划分基础科学的研究与技术的发展应用。

当科学与技术的关系变得更密切后，到底“分享”或“不分享”，不但在技术、在社会生产的应用上，甚至科学的研究本身都会产生很大的矛盾。如果有些国家投入很多心血为人类累积很多宝贵的知识，而另一些国家却只专注在把科学的知识转化为技术以便取得经济上的优势，那么我们一定会认为这是很不公平的。慢慢地科学研究的投资便相对地减少，或更集中在对本国有经济效益的项目中。虽然在一个市场经济的社会里，公开而自由的经济竞争与充分保护智能财产权是非常重要的，但是我们也应该好好认真地想一想，在这么高度国际化的地球村里，是否能在知识与技术的创造、发展与分享上，找出更合理的方式，使国际间盲目的经济竞争转化为人类永续发展所需要的共同合作与努力。

其实人类目前面对的很多问题是可以经由科学研究与新技术的发展来解决的。当然，为了解决这些问题，我们可能要应用一些目前我们还没有发现的知识，这也正是为什么为了人类的永续发展，我们必须解决“科学”与“技术”之间或是“分享”与“不分享”之间的矛盾，而让

科学与技术更有效地促成人类社会的进步。可是，我们也应该认识到科学与技术并不能解决所有问题，相反的，科技的急速发展带动的全球性的经济，却将带给我们一些新的问题。

国际化的世界经济的确会把我们带入所谓没有国界的社会，但这并不表示，不同地区与不同的民族之间的差异，就会立刻消失殆尽。不同的文化传统、语言与宗教是我们的世界这么多彩多姿的重要原因。它不会，也不该从世界上急速地消失。另外，我们也知道，建立全球的文化与语言需要一段长时间的孕育与发展。所以，当我们的地球相对地变小而不同的人民之间的接触变得更为频繁的时候，到底世界各地文化与宗教的差异是否正如 Huntingtong 教授所说的，将导致不可避免的冲突，甚至引发第三次世界大战，就完全要看到底世界上各地的人民能否学会了解、欣赏并尊重各地不同的文化传统，并能更有效地彼此沟通。这的确也是我们透过教育，教导年轻的下一代，使他们能成为地球村的好公民的重要的方向。

为了面对 21 世纪带给我们的挑战，好好教育我们的下一代将会是最重要的议题。在民主多元化、高度科技化与国际化的世界里，我们的年轻人需要知道更多数学与科学的知识，培养良好的文化素养与民主的思想，使他们有足够的竞争力，在世界的舞台上好好发挥。我们当然也知道，除了提升年轻人的竞争力，更重要的是要教育每一个年轻人，使他们成为地球村的好公民，拥有各种各样的能力，使他们能够在急速变幻的世界里，实现他们人生的理想。

我们也应该了解到，在急速转变的世界里，许多长久以来被认为最好的培养年轻人的方法，在社会结构改变后可能已不是可行的路。例如，以家庭教育来说，它在培养年轻人的道德、人品、生活习惯与待人处事方面，的确不是学校教育所能取代的。家庭教育的重要性是教育家们一再提醒的，但是随着农业社会慢慢地走入工业社会，人口大量地涌入城市，家庭从竹园里居住的大家庭，变成都市里住在小公寓里的小家庭之后，往往不是年轻人能够好好成长的良好环境。年轻人不但需要常向年长的人学习，也需要与年长的人相处，养成照顾别人、帮助别人的习惯与能力。社会结构的改变带来的家庭问题，不是社会的贤达呼吁的观

点，“培养一个小孩是整个社区的工作”，“现在已没有什么叫做‘别人的小孩’”。在农业社会里，构成社会的基本单元，也许可以说是自给自足的“大家庭”或是几个大家庭所构架的小村庄，但是工业社会的小家庭已不是完整的小单元，我们应该把社区当做基本的结构，并好好地来营造它，只有在强壮而健康的社区里，被父母忽略的小孩或是破碎家庭的小孩，才有好好成长的机会。

我希望，以上的一些讨论能让各位了解，21 世纪确是人类非常重要的转折点。人类有史以来，第一次有需要全球各地的人像一家人一样，一同生活，一同工作。在这地球村里，我们终于体会到我们生活的地球，无论空间、能量亦或天然资源都是有限的。这样的觉醒对人类永续的生存与发展是绝对需要的，这也是为什么我觉得 21 世纪将会是人类新纪元的开始的原因。我也相信世界经济的国际化，将不再使“武力”成为解决国际纷争的手段，但是如果取代军事竞争的是各地区与国家之间的经济竞争，那么科学的进步与技术的分享之间的矛盾，或民族国家的狂热与合理的发展之间的矛盾将得不到解决，科学与技术将继续成为一个国家压迫另一个国家的工具。但是如果我们立足在自己生活的土地，放眼世界，努力教育我们的下一代，推动科学的研究与高科技的发展，尤其是把信息科技与生物科技的发展与大量减少对矿物燃料的依赖结合在一起，共同解决人类面临的重要问题，合理地分享有限的天然资源与发展的技术，真正的地球村的形成才能落实。

这些是我们要面对的新世纪的挑战，我希望居住在亚洲的人们与世界各地的人们共同奋斗，勇敢地接受这种挑战。



改变这个世界深刻的不平等

比尔·盖茨 微软公司创始人、前 CEO

演讲背景

演讲时间：2001 年 5 月 21 日

演讲场合：美国哈佛大学毕业典礼

演讲人介绍：比尔·盖茨，生于 1955 年，13 岁开始学习计算机编程，之后考入哈佛大学，更是展现了自己的天赋——与保罗·艾伦创建了微软公司。他是微软的董事长，也是软件工程师，也是慈善家。他曾连续 13 年在《福布斯》全球亿万富翁排行中蝉联世界首富；在 2008 年退休时把自己的个人财产尽数捐到了“比尔与梅琳达·盖茨基金会”。

演讲正文

尊敬的博克校长、瑞丁斯坦前校长、即将上任的福斯特校长、哈佛集团的各位成员、监管理事会的各位理事、各位老师、各位家长、各位同学：

有一句话我等了三十年，现在终于可以说了，“老爸，我总是跟你说，我会回来拿到我的学位的！”

我要感谢哈佛大学在这个时候给我这个荣誉。明年，我就要换工作了——我终于可以在简历上写上我有一个本科学位，这真是不错啊。

我为今天在座的各位同学感到高兴，你们拿到学位可比我简单多了。哈佛的校报称我是“哈佛大学历史上最成功的辍学生”，我想这大概使我有资格代表我这一类学生发言：在所有的失败者里，我做得最好。

但是，我还要提醒大家，我使得斯特夫·鲍尔莫也从哈佛商学院退学了。因此，我是个有着恶劣影响力的人，这就是为什么我被邀请来在你们的毕业典礼上演讲。如果我在你们入学欢迎仪式上演讲，那么能够坚持到今天在这里毕业的人也许会少得多吧。

对我来说，哈佛的求学经历是一段非凡的经历。校园生活很有趣，我常去旁听我没选修的课。哈佛的课外生活也很棒，我在英国的拉德克利夫过着逍遥自在的日子。每天我的寝室里总有很多人一直待到半夜，讨论着各种事情，因为每个人都知道我从不考虑第二天早起。这使得我变成了校园里那些不安分学生的头头，我们互相粘在一起，摆出一种拒绝所有正常学生的姿态。

拉德克利夫是个过日子的的好地方，那里的女生比男生多，而且大多数男生都是理工科的。这种状况为我创造了最好的机会，如果你们明白我的意思的话。可惜的是，我正是在这里学到了人生中悲伤的一课：机会大，并不等于你就会成功。

我在哈佛最难忘的回忆之一发生在 1975 年 1 月。那时，我从宿舍楼里给位于阿尔伯克基的一家公司打了一个电话，那家公司已经在着手制造世界上第一台个人电脑，我提出想向他们出售软件^①。

我很担心，他们会发觉我是一个住在宿舍的学生从而挂断电话，但是他们却说：“我们还没准备好，一个月后你再来找我们吧。”这是个好消息，因为那时软件还根本没有写出来呢。就是从那个时候起，我夜以继日地在这个小小的课外项目上工作，这导致了我学生生活的结束以及通往微软公司的不平凡旅程的开始。

不管怎样，我对哈佛的回忆主要都与充沛的精力和智力活动有关。哈佛的生活令人愉快，也令人感到有压力，有时甚至会感到泄气，但永远充满了挑战性。生活在哈佛是一种吸引人的特殊待遇——虽然我离开得比较早，但是我在这里的经历、在这里结识的朋友、在这里发展起来的一些想法永远地改变了我。

但是，如果现在严肃地回忆起来，我确实有一个真正的遗憾。

我离开哈佛的时候，根本没有意识到这个世界是多么的不平等。人

^① 盖茨的好友保罗·艾伦从《大众电子学》杂志上得知了阿尔伯克基公司开始生产世界上第一台个人电脑。于是盖茨向该公司打电话核实此事。因为他和艾伦早已遇见了这一趋势，然而当时最迫切需要的便是各种软件。于是，盖茨便向该公司询问对软件的需求，随后的机会便让他们打开了通往微软的大门。

类在健康、财富和机遇上的不平等大得可怕，它们使得无数的人们被迫生活在绝望之中。

我在哈佛学到了很多经济学和政治学的新思想，也了解了很多科学上的新进展。

但是，人类最大的进步并不来自于这些发现，而是来自于那些有助于减少人类不平等的发现。不管通过何种手段——民主制度、健全的公共教育体系、高质量的医疗保健，或是广泛的经济机会——减少不平等始终是人类最大的成就。

我离开校园的时候，根本不知道在这个国家里有几百万的年轻人无法获得接受教育的机会，也不知道发展中国家里有无数的人们生活在无法形容的贫穷和疾病之中。

我花了几十年才明白了这些事情。

在座的各位同学，你们是在与我不同的时代来到哈佛的，你们比以前的学生更多地了解世界是怎样的不平等。在你们的哈佛求学过程中，我希望你们已经思考过一个问题，那就是在这个新技术加速发展的时代，我们怎样最终应对这种不平等以及解决这个问题。

为了讨论的方便，请想象一下，假如你每个星期可以捐献一些时间、每个月可以捐献一些钱，并希望这些时间和金钱可以用到对拯救生命和改善人类生活有最大作用的地方，你会选择什么地方？

对梅林达和我来说，这也是我们面临的问题：我们如何能将我们拥有的资源发挥出最大的作用。

在讨论过程中，梅林达和我读到了一篇文章，里面说在那些贫穷的国家，每年有数百万的儿童死于那些在美国早已不成问题的疾病：麻疹、疟疾、肺炎、乙型肝炎、黄热病，还有一种以前我从未听说过的轮状病毒，这些疾病每年导致 50 万儿童死亡，但是在美国一例死亡病例也没有。

我们被震惊了，我们想，如果几百万儿童正在死亡线上挣扎，而且他们是可以被挽救的，那么世界理应将用药物拯救他们作为头等大事^①。

^① 当比尔·盖茨夫妇认识到这一现状后，他们承诺未来 10 年将捐助 100 亿美元用于研究并提供疫苗给发展中国家，并呼吁“疫苗十年计划”，这些捐助将会救活大约八百万儿童的生命。

但是事实并非如此，那些价格还不到一美元的救命药剂并没有送到他们的手中。

如果你相信每个生命都是平等的，那么当你发现某些生命被挽救了，而另一些生命被放弃时，你会感到无法接受。我们对自己说：“事情不可能如此，如果这是真的，那么它理应是我們努力的头等大事。”

所以，我们用任何人都会想到的方式开始工作，我们问：“这个世界怎么可以眼睁睁看着这些孩子死去？”

答案很简单，也很令人难堪。在市场经济中，拯救儿童是一项没有利润的工作，政府也不会提供补助。这些儿童之所以会死亡，是因为他们的父母在经济上没有实力，在政治上没有能力发出声音。

但是，你们和我在经济上有实力，在政治上能够发出声音。

我们可以让市场更好地为穷人服务，如果我们能够设计出一种更有创新性的资本主义制度——如果我们可以改变市场，让更多的人可以获得利润，或者至少可以维持生活——那么，这就可以帮到那些正在极端不平等的状况中受苦的人们。我们还可以向全世界的政府施压，要求他们将纳税人的钱花到更符合纳税人价值观的地方。

如果我们能够找到这样一种方法，既可以帮到穷人，又可以为商人带来利润，为政治家带来选票，那么我们就找到了一条减少世界性不平等的可持续的发展道路。这个任务是无限的，它不可能被完全完成，但是任何自觉地解决这个问题的尝试都将会改变这个世界。

在这个问题上，我是乐观的。但是，我也遇到过那些感到绝望的怀疑主义者，他们说：“不平等从人类诞生的第一天起就存在，到人类灭亡的最后一天也将存在——因为人类对这个问题根本不在乎。”我完全不能同意这种观点。

我相信，问题不是我们不在乎，而是我们不知道怎么做。

此刻在这个院子里的所有人，生命中总有这样或那样的时刻，目睹人类的悲剧，感到万分伤心。但是我们什么也没做，并非由于我们无动于衷，而是因为我们不知道做什么和怎么做。如果我们知道如何做是有效的，那么我们会采取行动。

改变世界的阻碍并非是人类冷漠，而是世界实在太复杂。

为了将关心转变为行动，我们需要找到问题、发现解决问题的方法、评估后果，但是世界的复杂性使得所有这些都难于做到。

即使有了互联网和 24 小时直播的新闻台，让人们真正发现问题所在，仍然十分困难。当一架飞机坠毁了，官员们会立刻召开新闻发布会，他们承诺进行调查、找到原因、防止将来再次发生类似事故。

但是如果那些官员敢说真话，他们就会说：“在今天这一天，全世界所有可以避免的死亡之中，只有 0.5% 的死者来自于这次空难。我们决心尽一切努力，调查这个 0.5% 的死亡原因。”

显然，更重要的问题不是这次空难，而是其他几百万可以预防的死亡事件。

我们并没有很多机会了解那些死亡事件，媒体总是报道新闻，几百万人将要死去并非新闻。如果没有人报道，那么这些事件就很容易被忽视；另一方面，即使我们确实目睹了事件本身或者看到了相关报道，我们也很难持续关注这些事件。看着他人受苦是令人痛苦的，何况问题又如此复杂，我们根本不知道如何去帮助他人，所以我们会将脸转过去。

就算我们真正发现了问题所在，也不过是迈出了第一步，接着还有第二步，那就是从复杂的事件中找到解决办法。

如果我们要让关心落到实处，我们就必须找到解决办法。如果我们有一个清晰可靠的答案，那么当任何组织和个人发出疑问“我如何能提供帮助”的时候，我们就能采取行动，就能够保证不浪费一丁点儿全世界人类对他人的关心。但是，世界的复杂性使得我们很难找到对全世界每一个有爱心的人都有效的行动方法，因此人类对他人的关心往往很难产生实际效果。

从这个复杂的世界中找到解决办法，可以分为四个步骤：确定目标、找到最高效的方法、发现适用于这个方法的新技术、同时最聪明地利用现有的技术，不管它是复杂的药物，还是最简单的蚊帐。

艾滋病就是一个例子。总的目标，毫无疑问是消灭这种疾病；最高效的方法是预防；最理想的技术是发明一种疫苗，只要注射一次，就可以终生免疫。所以，政府、制药公司、基金会应该资助疫苗研究。但是，这项研究工作很可能十年之内都无法完成。因此，我们必须使用现有的

技术，目前最有效的预防方法就是设法让人们避免那些危险的行为。

要实现这个新的目标，又可以采用新的四步循环。这是一种模式，关键是永远不要停止思考和行动。我们千万不能再犯上个世纪在疟疾和肺结核上犯过的错误，那时我们因为它们太复杂而放弃了采取行动^①。

在发现问题和找到解决方法之后，就是最后一步——评估工作结果，将你的成功经验或者失败经验传播出去，这样，其他人就可以从你的努力中有所收获。

当然，你必须有一些统计数字，你必须让他人知道，你的项目为几百万儿童新接种了疫苗。你也必须让他人知道，儿童死亡人数下降了多少。这些都是很关键的，不仅有利于改善项目效果，也有利于从商界和政府得到更多的帮助。

但是，这些还不够，如果你想激励其他人参加你的项目，你就必须拿出更多的统计数字。你必须展示你的项目的人性因素，这样，其他人就会明白拯救一个生命对那些处在困境中的家庭到底意味着什么。

几年前，我去瑞士达沃斯旁听一个全球健康问题论坛，会议的内容有关于如何拯救几百万条生命。天哪，是几百万！想一想吧，拯救一个人的生命已经让人何等激动，现在你要把这种激动再乘上几百万倍！但是，不幸的是，这是我参加过的最最乏味的论坛，乏味到我无法强迫自己听下去。

那次经历之所以让我难忘，是因为之前我们刚刚发布了一个软件的第13个版本，我们让观众激动得跳了起来，喊出了声。我喜欢人们因为软件而感到激动，那么我们为什么不能够让人们因为能够拯救生命而感到更加激动呢？

除非你能够让人们看到或者感受到行动的影响力，否则你无法让人们激动。如何做到这一点，并不是一件简单的事。

同前面一样，在这个问题上，我依然是乐观的。不错，人类的不平等有史以来一直存在，但是那些能够化繁为简的新工具却是最近才出现

^① 上个世纪经历了两次世界性的大战，整个的社会环境都很复杂。有数据表明，在二战期间，美国在非洲和南太平洋的驻军中有60 000人死于疟疾。

的。这些新工具可以帮助我们将人类的同情心发挥出最大的作用，这就是为什么将来同过去是不一样的原因。

这个时代无时无刻不在涌现出新的革新——生物技术、计算机、互联网——它们给了我们一个从未有过的机会去终结那些极端的贫穷和由于非恶性疾病的死亡。

六十年前，乔治·马歇尔也是在这个地方的毕业典礼上宣布了一个计划，帮助那些欧洲国家的战后建设，他说：“我认为，困难的一点是这个问题太复杂，报纸和电台向公众源源不断地提供各种事实，使得大街上的普通人难于清晰地判断形势。事实上，经过层层传播，想要真正地把握形势是根本不可能的。”

马歇尔发表这个演讲之后的三十年，新技术刚刚开始萌芽，它们将使得这个世界变得更小、更开放、更容易看到、距离更近。

低成本的个人电脑的出现，使得一个强大的互联网有机会诞生，它为学习和交流提供了巨大的机会。

网络的神奇之处不仅仅是缩短了物理距离，使得天涯若比邻，它还极大地增加了怀有共同想法的人们聚集在一起的机会，我们可以为了解决同一个问题共同工作。这就大大加快了革新的进程，发展速度简直快得让人震惊。

与此同时，世界上有条件上网的人只是全部人口的 1/6，这意味着还有许多具有创造性思维的人们没有加入到我们的讨论中来。那些有着实际操作经验和相关经历的聪明人却没有技术来帮助他们，将他们的天赋或者想法与全世界分享。

我们需要尽可能地让更多的人有机会使用新技术，因为这些新技术正在引发一场革命，人类将因此可以互相帮助。新技术正在创造一种可能，不仅是政府，还包括大学、公司、小机构、甚至个人，能够发现问题所在，能够找到解决办法，能够评估他们努力的效果，去改变那些马歇尔六十年前就说到过的问题——饥饿、贫穷和绝望。

哈佛是一个大家庭，这个院子里在场的人们是全世界最有智慧的人类群体之一。

我们可以做些什么？

毫无疑问，哈佛的老师、校友、学生和资助者已经用他们的能力改善了全世界各地人们的生活。但是，我们还能够再做什么呢？有没有可能哈佛的人们可以将他们的智慧用来帮助那些甚至从来没有听到过“哈佛”这个名字的人？

请允许我向各位院长和教授提出一个请求——你们是哈佛的智力领袖，当你们雇用新的老师、授予终身教职、评估课程、决定学位颁发标准的时候，请问你们自己如下的问题：

我们最优秀的人才是否在致力于解决我们最大的问题？

哈佛是否鼓励她的老师去研究解决世界上最严重的不平等？哈佛的学生是否从全球那些极端的贫穷——世界性的饥荒、清洁水资源的缺乏、无法上学的女童、死于非恶性疾病的儿童——中学到东西？

那些世界上过着最优越生活的人们有没有从那些最困难的人们身上学到东西？

这些问题并非语言上的修辞，你必须用自己的行动来回答它们。

我的母亲在我被哈佛大学录取的那一天，感到非常骄傲，她从没有停止督促我去为他人做更多的事情。在我结婚的前几天，她主持了一个新娘进我家的仪式。在这个仪式上，她高声朗读了一封关于婚姻的信，这是她写给梅琳达的。那时，我的母亲已经因为癌症病入膏肓，但她还是认为这是又一次传播她的信念的机会。在那封信的结尾，她写道：“对于那些接受了许多帮助的人们，他们还在期待更多的帮助。”^①

想一想吧，我们在这个院子里的这些人被给予过什么——天赋、特权、机遇——那么可以这样说，全世界的人们几乎有无限的权力期待我们作出贡献。

同这个时代的期望一样，我也要向今天各位毕业的同学提出一个忠告：你们要选择一个问题、一个复杂的问题、一个有关于人类深刻的不平等的问题，然后你们要变成这个问题的专家。如果你们能够使得这个

^① 比尔出生后，她的母亲便放弃了教师的工作，但她并不是从此对外界不闻不问了。因为她从小受到热心于公益事业的母亲的影响，所以她又成了一名社区工作的资源服务人员，第一次就是为西雅图历史和发展博物馆做讲解员。

问题成为你们职业的核心，那么你们就会非常杰出。但是，你们不必一定要去做那些大事。每个星期只用几个小时，你可以通过互联网得到信息，找到志同道合的朋友，发现困难所在，找到解决它们的途径。

不要让这个世界的复杂性阻碍你前进，要成为一个行动主义者，将解决人类的不平等视为己任，它将成为你生命中最重要经历之一。

在座的各位毕业的同学，你们所处的时代是一个神奇的时代。当你们离开哈佛的时候，你们拥有的技术，是我们那一届学生所没有的；你们已经了解到了世界上的不平等，我们那时还不知道这些；有了这样的了解之后，要是你们再弃那些你们可以帮助的人们于不顾，就将受到良心的谴责，只需一点小小的努力，你们就可以改变那些人们的生活。你们比我们拥有更大的能力，你们必须尽早开始，尽可能长时期坚持下去。

知道了所知道的一切，你们怎么可能不采取行动呢？

我希望，三十年后你们还会再回到哈佛，想起你们用自己的天赋和能力所做出的一切。我希望在那个时候你们用来评价自己的标准不仅仅是你们的专业成就，更包括你们为改变这个世界深刻的不平等所做出的努力以及你们如何善待那些远隔千山万水、与你们毫不相关的人们，你们与他们唯一的共同点就是同为人类。最后，祝各位同学好运！



第四辑

梦想之旅

成长：你唯一的把握

杨澜 国内著名资深电视节目主持人

我的故事以及背后的中国梦


白岩松 央视著名主持人

享受竞争，赢得梦想

迈克尔·乔丹 奈史密斯篮球名人堂成员、体坛明星

我有一个梦想

马丁·路德·金 美国著名黑人民权领袖





成长：你唯一的把握

杨澜 国内著名资深电视节目主持人

演讲背景

演讲时间：2006年5月

演讲地点：北京大学

演讲人介绍：杨澜，毕业于北京外国语大学，随后成为 CCTV《正大综艺》节目女主持人；获得中国首届主持人“金话筒奖”；在她最辉煌的时候却选择了出国学习；归来之后，她的人生又是一番风景：加盟凤凰卫视中文台、成立阳光文化影视公司、“奥运会形象大使”、“奥运火炬手”等等。所有这些更是她的荣誉的证明：2001年度被评为海内外十位有影响力的“中国妇女时代人物”之一；2002年评为“中国企业女性风云人物”之一；2010年被任命为联合国儿童基金会中国大使等等。

演讲正文

首先现代社会的多元化，对于什么是成功，没有一个统一的说法。我不敢肯定自己是不是成功，因为一个人的成功与否更多的是你周围的人对你的评价和判断。正如古人所说：是非审之于己，毁誉听之于人。的确，毁誉就不是自己能说了算的。再者我认为所谓的成功，在很大程度上取决于机遇、外界的环境等等的的影响，很难在人与人之间进行一种简单的复制。甚至可以说，成功是难以把握的。成功是一种结果，而今天，我更想谈一谈这个过程，也就是成长。对于我来说，有一个很深的体会就是：人生在世，你唯一能够有把握的也就是成长。因此，我把“成长：你唯一的把握”作为今天与大家交流的题目。

什么是个人的成长？我觉得我做了母亲以后，对成长有了一个更新的认识。有一次，我女儿幼儿园的老师给孩子们出了一道题：“如果世界上只有一种颜色……”让孩子们自己来回答。有的小朋友说：“如果只有

一种颜色，就不可能有彩虹了。”有的小朋友说：“我最喜欢粉红色，如果只有一种颜色，我希望是粉红色。”……我注意到我女儿的回答，她对老师说：“如果只有一种颜色，那么连白天和黑夜都没有。”所以，我觉得一个孩子的成长，就是他对外部世界不断探索和认知的过程。

那么对于一个成年人来讲，什么是一个人的成长？以前的儒家思想要求人成长的轨迹是：修身、齐家、治国、平天下。而哲学家罗素则认为，人的成长要遇到三个方面的矛盾：一是人与自然环境的矛盾，二是人与社会，也就是人与人的矛盾，三是人与自己的矛盾。我觉得，人的成长过程实际上就是不断地寻找自己人生坐标的过程。人从小到大，视野不断开阔、知识不断丰富、经验不断积累，从而越来越深刻地认识自己，同时也在认识周围世界，我想恐怕这就是人的成长过程了。人的成长路径不同，人生追求也千差万别，无论成功与否，人的最终归宿大致是相同的。而区别就在于每个人所走过的道路不同，每个人对自己人生的了解程度和自己内心的真实体验是不可复制的。人的成长就是要不断地突破自己的小环境，而进入一个更广阔世界的过程。这种突破，不仅要突破物理空间的界限，也要突破心灵空间的界限^①。

然而，对于个人的成长，什么是最重要呢？每个人可能侧重不同，而我今天还是想就这三个方面：人与外部世界、人与人、人与自己来谈。我觉得对于人的成长，要是寻找坐标的话，应该去寻找以下三个坐标：一是时代的坐标；二是与别人比较，你的优势是什么？三是自己内心的坐标。

个人的成长需要寻找时代的坐标

先来说说时代的坐标，今天我们在座中的一位主任的儿子18岁，要考大学了。虽然，高考对我来说，已经过去了许多年。但现在想起来，

^① 很多人都想知道离开央视的原因，杨澜自己说，当时在央视自己是一名当红主持人，但一件小事却影响了自己的思考：一次春节晚会，共6名主持，多遍彩排之后，导演组突然决定不用其中的一位主持了，但却没人通知她。等到那一天，这位主持拿着礼服兴冲冲地来到化妆间时，化妆师说没有她的名字，结果她就黯然伤神地走了。当时杨澜看到了这一幕，突然感觉似乎将来自己也会有这一幕，这让她倍感恐惧，感觉自己的命运不在自己的掌握中，所以从那一刻起，她决定要先站稳自己的脚跟，不要沉迷于现在的荣耀中，要去找成长，去读书。

还是有一种胆战心惊的感觉。在座的各位也都是经过高考的鏖战了。记得当时要考大学了，我不知道自己要学什么。我想去学电影导演，而我父亲不愿我去从事艺术。我对社会学、历史学感兴趣，想去学历史。我父亲就问我：那你毕业后，打算去做什么工作呀？经过许多的犹豫和彷徨之后，我父亲最终帮我做了一个决定。他说：“你还是去学英语吧。中国正在改革开放，正在逐渐与世界融合。无论将来在哪个领域，英语都会成为一个有用的工具。而且等到你再成熟一点之后，还有进一步选择的自由”。这样，当时我就选择了去北外学英语。但是我越来越感觉到，外语绝对不仅仅是一种工具，她让你得到了一种新的思维方式，甚至是让你进入了一个新的世界。

我在接到这次演讲的邀请后，对自己的职业生涯进行了一下梳理，发现其实我一直在做的就是一件小事：做一个沟通者，一个中国文化与外部世界的沟通者。如果大家还记得《正大综艺》的话，就会对 20 世纪 90 年代初的中国社会有一个大致的认识。也许那时大家都还小。那个时候，决大多数的国人都没出过国。但是看看现在发展多快啊！正如余华在《兄弟》一书最后所说：别的国家四百年的经历，我们却在四十年就全部经历了，这是一个被压缩的历史过程。那么这个过程当中，人们对外部世界的需求，就不仅仅是《正大综艺》时，那些走马观花啊，去看看人家厨房是什么样子，去看看人家在吃什么、穿什么，而更多的是对外部世界一种更深层次的需求。那么在这个时候，我开始从做旅游类、综艺类的节目转去做人物的访谈。从 1998 年到现在，我已做过四百多位国际知名人士的访问了。我想这个过程也是中国不断加深她与世界的融合程度，也是西方世界和外部世界对中国逐渐加深了解的过程。这一过程其实在我的节目中也能反映出来。

说到英语，还有一个小插曲，当时我在考《正大综艺》时，虽然我既不是广院的（北京广播学院，中国传媒大学的前身），也不是艺术院校毕业的，但却占了一个便宜。就是当时制片方要找一个懂点英语的主持人。经过了七轮的竞争，到进入最后一轮决赛时，就剩下我和另外一个女孩子了。那时要求我们在门口准备五分钟，准备用英语介绍自己和讲讲为什么喜欢这个节目。若干年后，当时的制片人，也就是对我有知遇

之恩的辛少英导演与别人谈起那段往事时说：“当时杨澜给我留下一个很深的印象的就是，虽然当时每个女孩子都非常希望自己得到那个主持人的位置，而且每个人只有五分钟的时间准备，但我路过时，发现杨澜还在辅导另外那个女孩子的英文。所以当时就觉得这个女孩很特别。”其实当时我很自信，心想，我是学英语出身，别人在英语上有些地方没搞清楚，我就帮她准备几句。所以这些年来回头看看，我非常感谢父亲当年为我作出的这个决定。因此英语对我而言，不仅仅是个工具。利用它，我不仅可以做采访，搜集更多的资料，更让我进入一种文化的比较，对于不同世界的一种比较。

这种体验在我代表北京做奥运陈述时，感觉尤其强烈^①。记得当时在莫斯科，那天中午大家都比较紧张。虽然大家都觉得很有希望，但总怕有什么闪失。后来许多人问我，杨澜你当时紧张不紧张？说实在的，我只是在进入大厅前，有点紧张，手心有点冷汗，但当何振梁先生宣布，该我做陈述时，我突然感觉特别放松，这在我做主持时都很少见。当然，我也是嘟囔很多遍了，准备的应该没问题了。更重要的是，我觉得我不是一个人在这儿说，也不等待他们对我的评价，而是我有话要告诉对方，而且这对于他们很重要。所以也就是这一心态，把紧张、生怕自己出错、患得患失这些，给压过去了，专心于把我们想说的话，传递给了这个世界。

寻找时代的坐标需要了解时代的三个特征

既然我们要寻找这个时代的特征，那么这个时代有什么特征呢？我觉得有三点。

1. 世界越来越变得扁平化了。

有一个叫托马斯·弗里德曼的人写了一本书，名字是《World is flat》（世界是平的）。书中讲了三次全球化浪潮：第一次是哥伦布发现新大陆，

^① 1993年在蒙特卡洛申奥时，北京以2票之差输给了悉尼，虽然杨澜身为申奥代表团的随行记者，出色地完成了报道任务，但申办的失利和看到国外对中国的不了解，都让她有了不一样的感触。2001年，同样是申奥，杨澜依然是代表团陈述人员之一，但这次是留学归来的杨澜，她横跨中西两种文化，采访过一系列的国际名流政要，因此这一次杨澜的申奥文化陈述非常自信，非常成功，也把中国的文化传递给了世界，这无疑为中国申奥的最终成功赢得了有利的一票。

是以国家为单位的全球化扩张时期，在全球范围内摄取生产资料和市场；第二次是从美国经济大萧条、第一次世界大战和第二次世界大战开始，是以跨国公司为单位的全球化扩张时期，也是为获取生产资料和市场；第三次是随着互联网技术的应用，以个人为单位开始进行全球性伸展的时代。也就是说，你学的可能是很冷僻的印度梵文，却能在德国找到知音，并通过互联网结成网上的社区。还比如，过去美国中学生的足球比赛，大众传媒是不可能转播的，而现在通过网上 IPTV 就可以转播。通过互联网，能使几百万人同时观看这一比赛。越来越多的，以个人为单位，你可以在全球范围内，摄取你所要的信息和服务。给予个人很多权利，英文叫 Empowerment，赋予个人更多能力的时代。我采访过 E-Bay 的总裁惠特曼，她被评为“世界上最有权力的女性，”因为 E-Bay 主导了大量的网上交易。我当时问她：对于这一称谓，是否感到开心？她是怎样理解权力的？她说，实际上，权力给人的印象一直不太好，权力被认为是控制别人的一种力量。但是她认为，在新的网络时代，权力不再意味着控制。因为 E-Bay 不可能控制网上的交易者。她的权力体现在能够帮助许多人成功。比如说帮助一些身体有残疾，不能正常工作的人，在自己的家里开一个小店，通过网上交易，实现正常的收入，过上比较富裕的生活。所以在网络时代，并不是说，让你干什么或不让你干什么，而是能帮你干什么，这可能是与以往世界有很大不同的一点。

2. 需要想象力和创新的时代。

过去我们谈到知识产权，总觉得是美国人、欧洲人给了我们很大的压力，才要保护知识产权。但现在，无论政府还是民间，都认识到保护知识产权就是在鼓励创新。我们不仅希望全世界的很多产品都是 Made in China，更希望是 Created in China（中国原创）。这种创造力远比单纯的制造，更能保证一个国家的长期发展。爱因斯坦说：想象力比知识更重要。无论是在大家熟悉的医学领域、其它科学领域、人文领域，很多重大的发明和发现，最初都是由一个假想开始的。刚才还在和韩院士和刘博士探讨医学需要不需要想象力。按说对人的身体总不能乱想吧，但是像幽门杆菌与胃溃疡的关系，基因螺旋体的构想，也都是来自想象力。一个外国教授曾说过，如果给中国学生一个假想，他们会做出很好的推

论，但他们却不是假想的提出者。但我想随着教育体制和社会氛围的变化，会有越来越多的中国人提出假想，并得以求证。

刚才大家也看到了，就是我今年开始做的一本用我的名字命名的电子杂志，这是针对城市职业女性的一本女性杂志^①。这本杂志在短短的三四个月内，从第三期开始，就突破了每期100万的下载量。到第八期和第九期，下载量已经突破了200万份。这对于我们做传媒的人来说，就是创新。因为在过去，报纸就是报纸，杂志就是杂志，电视就是电视。而现在通过这本电子杂志，我们可以把视频、电脑动画、互动问卷等所有有趣的东西，都结合进来。那个感觉，用我们一位主编的话，就象每天在编哈里波特的杂志。这无论对我们传媒人还是受众，都是一种新鲜的刺激。对于社会来说，我们希望能减少创新的成本，而增加创新的回报。

3. 时代的第三个特点就是边界不断被冲破，而走向融合。

一星期前，我在北京接待了一个朋友的朋友，他是洛杉矶西奈山医院的医疗部主任，这家医院是好莱坞最高档的一家医院之一。我问他来做什么？他说是来发展业务。我就问他来中国发展什么业务？他说：我知道中国的医生医术都很高明，而我们可以提供一些高端复杂的医疗技术，比如脑部手术的服务。也就是说，他是来中国发展病人的。过去医院都是比较Local的，地方性的，现在通过网络，可以进行网上会诊，远程临床的讲解等等，这都是很大的突破。再有，我采访过一些艾滋病专家，他们说以前只是要了解疾病本身的原因，针对原因治疗就行了。而现在在艾滋病的治疗中，必须学习临床心理学，因为这些病人往往承受了很大的社会压力和心理负担。如果从心理上不对这些病人进行疏导，治疗效果也不能得到充分的体现。所以在医学领域，这种跨界的学习和交流越来越多了，他们越来越把人作为一个整体来看。

五一期间，我去了敦煌，感觉到那里的“大唐气象”，即使是在一千

^① 这本杂志指的是《澜LAN》电子杂志，对于这本杂志的诞生，杨澜说：“一直有出版商说杨澜你可以做一本杂志，我们说算了，如果要一本纸质的杂志，前两三年都无法收回成本，于是我们想，有没有更简便的方式做这样一件事，成本可以更小？于是，我们在网上做成了一本《澜LAN》，做这本杂志的3个人，它有传统杂志的表现形式，但也有音乐，有FLASH，有电视节目的视频信号，还可以做互动的网络调查和对话。”于是，《澜LAN》就诞生了。

年后，也给人以震撼。不仅是那些绘画的生动和颜色依然保持着的鲜艳，更加是儒、道、释三种文化的交融，人物神态的生动，服饰的多样，让你感到，盛唐气象实际是一种文化融合的现象。有幅壁画给我印象很深，画的是许多穿着华贵衣服的仕女。经讲解，知道画的是那时当地一位节度使的家眷。这个节度使家族一代一代，在当地统治了百余年。那么他是怎样保持地方的稳定，和文化的融合的呢？他是靠联姻的方式，儿子迎娶当时西域各国的公主，又把女儿嫁给各国的君主、王子。通过血液的融合，从而达到一个地区政治、经济的相对稳定，也保证了当地文化的繁荣。今天再依靠这种血缘关系，恐怕就很难实现，而我们更需要的是文化的融通。虽然现在具备了技术上的条件，但大家并不是都准备好了，比如语言就是一个很大的问题。也是五一期间，我陪几位美国朋友先去敦煌，后又去丽江。到了丽江，一位美国朋友要等一个传真，就和酒店的服务生说：“我要我的 FAX”。大概是服务生的语言没有过关，所以一开始没明白什么意思，后来突然恍然大悟，说：“我知道老外要什么了，他要 Sex”。就在他的房间里放了一些避孕套，弄得我这位朋友哭笑不得。所以说语言是很大的问题。特别是 2008 奥运会临近了，我一点不担心场馆的建设，交通、空气等方面，我想这些都会管理的很好。但语言会有问题，并不是每个人会说 Hello, Goodbye 就行了，而需要更深层次的交流。再有，就是思维方式的不同。比如说我刚去美国的时候，有点不习惯，就是我们在国内，向外国介绍中国的时候，总是说中国有“四大发明”，有老子、孔子、孟子等，用这些来说明我们的文化。但我发现其实这很难说清楚。因为在国际通用的语言里，并没有“四大发明”这个固定词组。而其它重大的技术发明和科学原理的发现，还有很多，如果你给人讲，我们的孔子是如何重视“礼”，如何重视“仁”，如何普及了教育和文化。那么人家看到一个随地吐痰的中国人，在公共场合大声喧哗的中国人和在听音乐会时不关手机的中国人，恐怕给人家讲多少遍孔子和孟子也没用。据统计，文化一共有 183 种定义，其中有物质生活层面的，像景德镇的瓷器；有精神生活层面的，像我们的昆曲、京剧和武术。而更重要的，也是更直观的，应该是生活方式和思维方式这个层面的。前不久看了新闻，由斯皮尔伯格担任顾问，张艺谋、陈维亚担

任导演的奥运会开、闭幕式的创作班底已经组成。我想他们遇到的最大的问题，并不是怎样展示一个正在腾飞的中国的气象，这并不难，展示古老文明的悠久也不难，最难的是，怎样让人家心动起来。不是说一万人的震耳欲聋的安塞锣鼓，就能打动人，而是现在的中国有什么能感动人。我觉得如果能做到这一点，东西方文明才能真正达成一种交流。刚才说的是在我们这个时代的层面里，大家都可以试着找找自己的定位。无论是中国与世界的融合；还是自己学术和专业领域的创新；还是通过信息技术，扩大自己知识搜索和捕捉的范围，这些都会对个人的成长有很大的好处。就个人的品质而言，“逆流而上”固然是令人钦佩的，但是，我觉得我们每个人还是很渺小的，当我们设计自己的成长之路时，我们还是要顺应时代的潮流，借潮流之势，推动自己事业的发展。

个人的成长需要找到自己的比较优势

人与人虽然没有优劣之分，但却有很大不同。一次参加一个论坛，有位教授说了个观点：一个人不需要每件事都做得好。其实只要一件事做得好，你就有下一次机会。我觉得很有道理。像我遇到很多做记者的同行，他们说：杨澜你多幸运，能采访那么多国家元首和政府首脑，我们都没有这个机会。而我其实是从采访一个区长开始的。所以要是区长没采访好，就不要去采访市长；市长没采访好，就不要采访部长；等部长采访好了，再想副总理、总理、总统^①。

对于医学，我不是很懂，但我了解到，也有这种比较优势存在。有的医学生，在学校理论学得很好，但手比较笨，所以在临床上就不适合做外科医生。有的理论学得不是很精专，但手很灵巧的学生，就可以成为外科的“一把刀”。这就是每个人不同的比较优势。

一般来讲，一个人刚刚大学毕业，走上工作岗位的时候，容易产生这种思想：我一定要做一项很有意义的工作，或者我很有兴趣的工作。其实根本不用着急。可以先做一些看上去“大材小用”，或者完全事务性

^① 《杨澜访谈录》可以说是杨澜访谈事业的集锦。在这个节目中，她首访的是前国家主席刘少奇的夫人王光美，到现在已访问 240 多位各国政界要人和科技、社会、文化界精英，比如前美国国务卿基辛格，美国“通用”的杰克·韦尔奇，运动员姚明，中国副总理钱其琛等。

的工作。但如果你能在这件工作上做得比别人好一点点，不需要很多，你就有下一次机会去做更大的事。但如果你什么都不做，停在那儿抱怨：我在其它方面还比他们强呢。那根本没用，这个世界没有人想听这样的话，大家只关注你做事的结果。所以你只要在某一方面，比别人好一点点，你就有成长的机会。

两年前，当时的俄罗斯总理卡西亚诺夫来中国访问，只停留两天，就接受了一个采访，就是我的采访。应该说，作为民间的传媒机构，能得到这样的机会很难。所以我很好奇，问他为什么会接受我的采访？他的随行人员告诉我，是因为在这之前，我采访过他的副总理。这很有意思。副总理告诉他：如果你去中国，应该接受这个女记者的采访，她提的问题很有水平。我听了之后很高兴。但是我想说，这种口口相传，千万不要小看。你做的每件事都会对你今后的成长产生影响，希望更多的是正面的影响而不是负面的。

为什么当时我会离开《正大综艺》？这是不断有人问我的问题。我不知道是否说清楚了，激流勇退也好，有学习的精神也好，这都不是问题的实质。实质是，我觉得我不擅长做综艺节目。我既不会唱歌，也不会跳舞，更不会演小品。只有一次和赵忠祥老师合作演魔术，叫什么大变活人。还没走出去呢，就让别人认出来了，魔术的效果一点没有。所以我想，我真是没有什么艺术天分，还是老老实实做自己能做好的事。我什么事情做的好呢？也许从小受家庭影响，我还比较喜欢读书，还有学习的能力。所以日后开始做访谈节目，每次我都是坚持尽可能地阅读相关的资料，看所有的东西。按别人的说法：这很笨，主持人就是靠口才好，现场反应快就行了。我恰恰认为不是这样。拿我做访谈节目来说，你事先准备的程度和你做出的节目的效果完全是成正比的。

我还记得我第一次采访基辛格博士，那时我还在美国留学，刚刚开始做访谈节目，特别没有经验。问的问题都是东一榔头，西一棒子的，比如问“那时周总理请你吃北京烤鸭，你吃了几只啊？（全场笑）”“你一生处理了很多重大的外交事件，你最骄傲的是什么？”这类问题。当然我也在电视上看过别人问这类问题。凡是问这类问题的，就是事先没做准备。后来在中美建交三十周年时，我再次采访了基辛格博士，那时我就知道再也不能问北京烤鸭这类问题了。虽然只有半小时，我们的团

队把所有有关的资料都搜集了，从他在哈佛当教授时的论文、演讲，到他的传记，有这么厚厚的一摞，还有七本书。都看完了，我也晕了，记不清看的什么。虽然采访只有 27 分钟，但非常有效。真是准备了一桶水，最后只用了一滴。但是你这些知识的储备，都能使你在现场把握住问题的走向。记得我问他的最后一个问题是：“这是一个全球化的时代，有很多共赢和合作的机会，但也出现了宗教的、种族的、文化的强烈冲突，你认为我们这个世界到底往哪去？和平在多长时间内有可能是有可能的？”他就直起身说，你问了一个非常好的问题。随即阐述了一个他对和平的理解：和平不是一个绝对的和平，而是不同的势力在冲突和较量中所达到的一个短暂的平衡状态。他把他外交的理念与当今的世界包括中东的局势结合，做了一番分析和解说。这个采访做完，很多外交方面的专家认为很有深度。虽然我看了那么多资料，可能能用上的也就一两个问题，但事先准备绝对是有用的。所以我一直认为要做功课。我不是一个特别聪明的人，但是一个还算勤奋的人，我会通过做功课来弥补自己的不足。

作为记者和访谈节目的主持人，我也许还有一个比较优势，就是容易和别人交流。1996 年我在美国与东方卫视合作一个节目叫《杨澜视线》，介绍百老汇的歌舞剧和美国的一些社会问题^①。其中有一集就是关于肥胖的问题。一位体重在三百公斤以上的女士，接受了我的采访。大家可以想象，一般的椅子她坐不下，宽度不够，我就找来另外的椅子，亲自搬来，请她坐下，与她交谈。最后她说：“我一直不知道中国的记者采访会是什么样？但我很愿意接受你的采访。”我就问她为什么？她说别的记者来采访，都是带着事先准备的题目，在我这挖几句话，去填进他们的文章里。而你是真正对我有兴趣的。这句话给我的印象很深。所以在镜头面前也好，在与交流时也好，你对对方是否有兴趣，对方是完全可以察觉的。你的一举一动、你的眼神都在建立一个气场，所以我能建立这样一个气场，就适合做访谈节目。

① 《杨澜视线》是杨澜在美国纽约学校的作品，所以是她利用业余时间与上海东方卫视的联合制作，但这个节目证实了杨澜在电视制作手法上的老到与纯熟，也给观众展示了她作为复合型传媒人才的质的提升。比如，她创造了很多第一，第一个进入美国凤凰屋戒毒所深入采访的内地记者，第一个亲身采访资深外交家、美国前国务卿亨利·基辛格博士的内地记者等等。

去年年底，我采访了马来西亚巴达维总理。我们事先研究资料时发现，那年他的妻子刚刚去世，就想是不是应该问一问这方面的问题？因为他们感情很好。但坐在你对面的毕竟是一个总理，一上来就问人家妻子去世的事，很唐突，也不礼貌。在谈完了许多政治方面的话题之后，就想怎样让他自己把这个问题谈出来。所以我就决定这样问他：“在过去的 2005 年发生了很多事，但对你影响最大的事情是什么？”他就说，对我来说，2005 年是哀痛的一年，因为我妻子去世了。一直讲了十几分钟的时间，讲他和他妻子的感情，她最后的日子，讲得非常好。采访结束后，他的新闻秘书就说，你们中国记者真有本事，因为我们的总理在公共场合从来不谈个人生活。我估计是我的气场把他罩住了。

所以这是我对自己的比较优势的一个挖掘。其实你们在座的各位都有自己的比较优势，可以考虑考虑这个问题。当然这不会一开始就知道，只能通过尝试做不同的事情才知道。对于我来说，我已经做电视，做了十七年，中间也经历了许多挫折。比较大的，大家可能也知道，就是 2000 年在香港创办阳光卫视，虽然当时是抱着一个人文理想在做这件事，至今我也没后悔，但由于商业模式和现有的市场规则不是很符合，确实经历了许多商业上的挫折。这让我很苦恼，因为我觉得自己已经这么努力了。甚至怀孕的时候，还在进行商业谈判^①。从小到大，我所接受的教育就是：只要你足够努力，你就会成功。但后来发现不是这样。如果一开始，你的策略、你的定位有偏差的话，你无论怎样努力也是不能成功的。

后来我去上海的中欧商学院进修 CEO 课程，一个老师讲到一个商人和一个士兵的区别：士兵是接到一个命令，哪怕打到最后一发子弹，牺牲了，也要坚守阵地；而商人好比是在一个大厅，随时要注意哪个门能开，就从哪出去，他一直在寻找流动的机会，并不断进出，来获取最大

^① 创建阳光文化的时候，杨澜已经有孕在身，刚开始的时候，很多工作千头万绪，杨澜妊娠反应很厉害，每次开会的时候，杨澜因为呕吐，都要跑出去，等反胃过去之后，吐得没有什么可以吐了再回来，吃几块口香糖继续开会。就是这样，她把公司里营运、架构、节目、人员、公关等事项都整理了出来，为阳光的出台打下了很好的基础。

的商业利益。所以听完，我就心中有数了——我自己不是做商人的料。虽然可以很勤奋地去做，但从骨子里，这不是我的比较优势。在我职业生涯的前十五年，我都是一直在做加法，做了主持人，我就要求导演：是不是我可以自己来写台词。写了台词，就问导演：可不可以我自己做一次编辑？做完编辑，就问主任：可不可以让我做一次制片人？做了制片人，就想：我能不能同时负责几个节目。负责了几个节目后，就想能不能办个频道？人生中一直在做加法，加到阳光卫视，我知道了，人生中，你的比较优势可能只有一项或两项。

在做完一系列的加法后，我想该开始做减法了。因为我觉得我需要一个平衡的生活，我不能这样疯狂地工作下去。所以就开始做减法。那么今天我想把自己定位于：一个懂得市场规律的文化人，一个懂得和世界交流的文化人。在做好主持人工作的同时，希望能够从事更多的社会公益方面的活动。所以这样看来，可能在失败中更能认识自己的比较优势。当然我也希望大家不要付出太大的代价，就能了解自己的比较优势和缺陷所在。

个人的成长需要明确人与自己的关系

经常有人说，这个人有多重性格，其实我们每个人都有多重性格。总保持一致，不出现混乱，那我们就是神仙，不是人了。但是否可以通过成长，追求一个相对完整的人格呢？我认为是有这样的机会的。虽然对于教育改革，大家都有不同的想法：说分数教育不好了，我们要进行素质教育，而素质教育后来又变成了学钢琴、学画画等技能的培养。但这是不是培养了想象力和创造力，也未见得。我觉得最欠缺的，从幼儿园开始，应该提到议事日程上的，是人格教育。

你在世界的很多地方都会听到一个词是 **Integrity**，这个词就是指人格的完整性。作为人应该有尊严，有行为的准则，但这恰恰是我们教育中所欠缺的部分。其实大家都应该有这样的体会：无论人成功与否，人最大的快乐和痛苦都是来自精神层面的。

记得采访 1998 年诺贝尔化学奖获得者、美籍华人崔琦，是在普林斯顿大学。他讲到：自己出生在河南最贫穷的农村，十几岁前从未读过书，只是在家放猪。这时有了一个机会，可以出外读书，他母亲把家里仅有

的面粉做了几个馒头，给他带上，跟他说：“你要出去好好读书，只有这样才有前途。”当时他还不太愿意出去，就问他妈妈：“什么时候可以回来？”他妈妈说：“到秋收，你就能回来看我们了。”这样他就和一个远房亲戚走了。可没想到，之后的战乱让他这一走，就再也没能回来，再也见不到他的父母。谈到这里，我问：“如果当年你妈妈不坚持把你送走，今天的崔琦又会怎样呢？”其实我的问题是有诱导性的，我想让他说，人如果不接受教育，会依旧很贫困这类的话。崔琦的回答却大大出乎我的意料：“我其实并不在乎，如果我留在农村，也许我的父母就不会饿死。”因为他的父母是在 20 世纪五十年代末，活活饿死的。他的话给我很大的震撼。我在其它场合也经常说起这个故事。

虽然我是 1998 年采访他的，但过了这么多年，至今有人问我采访了这么多人，给我印象最深的是谁时，我仍然是说他。诺贝尔奖算不算成功，应该算成功，对许多人都是终生难以企及的。但在亲情和人的伦理面前，相对于人的生命，就不那么重要了。所以我前面说，我们的时代是一个鼓励和刺激每个人要去追求成功的时代。但在成功之上，是不是还有些其它的东西，比如人格，是人生更重要的基础和基石？

另外一个给我印象很深的采访就是采访王光美女士。以前她给我的印象就是一个老革命。其实大家不知道，她是我国第一位核物理专业的女硕士。而且现在大家想得到的机会，当时她都有，出国留学、全额奖学金等等。但是当时作为一个有理想的年轻人，她有自己的追求，就毅然去了延安，后来的故事大家都知道了。但给我印象最深的是在特殊的年代中，大家可以想象当时她所经历的压力，那是一种排山倒海式的，能把个人撕碎和吞噬掉的压力。但她并没有背叛自己的丈夫。她讲到，当时刘少奇被批斗，她也在旁边陪斗。有一次批斗会，刘少奇在一个舞台的中间，被揪打得很厉害。她不顾一切地就跑过去，拉着他的手，和他一起挨斗。这绝对不是一般人能做到的！但最让我感动的还不是她在巨大的灾难中所表现的原则和对自己感情的忠实，而是在特殊的年代过去之后，她对我讲到，当时她身边有个工作人员，教她小女儿唱打倒她爸爸妈妈的歌谣，并怂恿女儿当着她的面唱。可以想象这种设计是非常刻薄和阴毒的。我就问她：“你后来找到这个人了吗？”她说：“我不想

知道。我要是想知道，这个人会倒霉的。所以我根本不去问，不去调查这件事。”因此，她也是给我极大震撼的采访人物；在受到了巨大的不公之后，能去宽恕，不去追究，我认为这不是一般人能达到的境界。这些心灵的震撼和撞击，对我的人生观，都产生过一些非常大的影响。

毋庸置疑，我们现在这个社会是一个繁荣的，一切都在建设当中的，有很多希望的，人家有美国梦，我们也可以有中国梦的，这样一个社会。诸位都有很好的前景。但是目前也有着巨大的生存压力，许多人是缺乏安全感的和心理平衡的。从医学上讲，这恐怕也是诱发许多疾病的深层次原因。培养人格，我觉得特别是学医的人，在这方面的文化背景和熏陶中有着特别强烈的切合点。如果我们说“以人为本”，没有什么比医生更要以人为本了。医学在中国古代被称作“仁术”。

对于医生人格的培养，希波克拉底和孙思邈都演绎得淋漓尽致了。大家恐怕早已知道，我在这里是班门弄斧了，不过当我查到孙思邈的《大医精诚》里的一段话，仍然特别感动：“凡大医治病，必当安神定志，无欲无求，先发大慈恻隐之心，誓愿普求含灵之苦。若有疾厄来求救者，不得问其贵贱贫富，长幼妍蚩，怨亲善友，华夷愚智，普同一等，皆如至亲之想，亦不得瞻前顾后，自虑吉凶，护惜身命。见彼苦恼，若己有之，深心凄怆，勿避险希、昼夜、寒暑、饥渴、疲劳，一心赴救，无作功夫形迹之心。如此可为苍生大医。”我觉得凡人成佛也不过如此了。但是我想他为医生提出了一个极高的人格和道德要求，不用我赘言，大家都有这种心情的感应。这样真正的以人为本的精神，对于我们今天的繁荣但些许有些嘈杂和混乱的社会非常有意义。

我们希望看到的是一个有爱心的、和谐的社会。当然这里也会有一些不和谐的声音。我也在博客上写了：在这世界上，并非人人都有，被称为心的东西。那是因为前些天，看到深圳的歌手丛飞生前帮助了 300 多位贫困的学生来求学，但是当他去世后，有人采访这些学生的时候，有的学生却说：“我怎么知道他有什么目的呢？”有记者问：“丛飞去世时家庭生活也很拮据，如果当时你知道，会帮助他吗？”请注意，记者问的是“你当时知道的话”，完全是个假设，因为他已不在人世了。但得到的回答是：“我怎么帮他，我一月才挣三四千。”说得非常理直气壮。

请注意说这些话的，都是曾接受过他帮助的人。作为旁观者都觉得很寒心，我们这个社会真是什么地方搞错了。

你可以不成功，但是不能不成长

今年“母亲节”所在的那个星期大家看到的“天下女人”节目是我采访一位叫潘芃的母亲。她是吉林人，在外企做到一个中层的管理职位，收入也不错，在当地已经非常好了。她放弃了这些，和几个朋友一起到大连，开了个儿童村，收养单亲的服刑人员的子女。这里给大家一个概念：中国的刑事犯罪，一半以上是青少年，而青少年犯罪中30~40%是服刑人员子女。所以她做这件事真是一件功德无量的事，不仅给这些孩子爱心，也为我们这个社会增加了安定的因素。当然这些年做得很苦，而她自己的儿子，长期见不到妈妈，写了一篇作文，题目是：“请允许我哭泣”，文中说：我的生活太压抑了，每天那么多功课，妈妈也不在我身边，我的苦恼没机会去和人说，真想到旷野里去大哭一场。十几岁的孩子写的一篇作文，我觉得非常感动。我当时就问潘芃：“这边是你自己的孩子，你连自己的孩子都没照顾好，怎么照顾那边的孩子呢？”潘芃很诚实，说：“我不知道怎么办。我走了，那边孩子又该怎么办？”有一个观众说得好：“这是我们社会的缺失，我们不应该让潘芃面临这么一个选择，我们的社会在做什么呢？”所有这些显示，我们这个社会也同样有很多疾病，需要大家共同努力来克服它，救治它。也正是这样一些原因，所以我希望今后将更多的时间放到公益事业方面。

我成立了“阳光文化基金会”，希望推动慈善文化的普及、推动慈善的培训等等^①。有人问：你图什么？我觉得很难说清，你觉得有一种动力要你去做了这件事，而且做了以后，心理有一种非常大的满足感。我想当你们未来，伸出你们的手把一个病人从死亡上拉回来时，不需要别人问你：你图什么？你是为了挣你那工资？当然不是。我相信，当你这么做

^① 2005年7月，杨澜结束了自己不算完满的5年商业之旅，同时也宣布：将她与吴征（丈夫）共同持有的阳光媒体投资集团权益的51%无偿捐献给社会，在香港成立了非盈利性机构“阳光文化基金会”，并辞去了包括阳光媒体投资董事局在内的所有管理职务，她重新回到了自己熟悉和擅长的文化传播和社会公益事业。

时，你心里一定充满了极大的满足感和快乐，我希望这种快乐被加倍放大，我们的社会也会变得更加和谐。

最后，我想说的是每个人都在成长，这种成长是一个不断发展的动态过程。也许你在某种场合和时期达到了一种平衡，而平衡是短暂的，可能瞬间即逝，不断被打破。成长是无止境的，生活中很多东西是难以把握的，甚至爱情，你可能会变，那个人也可能会变；但是成长是可以把握的，这是对自己的承诺。我们虽然再努力也成为不了刘翔，但我们仍然能享受奔跑。可能会有人会妨碍你的成功，却没人能阻止你的成长。换句话说，这一辈子你可以不成功，但是不能不成长。



我的故事以及背后的中国梦

白岩松 央视著名主持人

演讲背景

演讲时间：2009年3月31日

演讲地点：耶鲁大学

演讲人介绍：白岩松，出生于内蒙古自治区，毕业于北京广播学院新闻系；1989年进入中央人民广播电台《中国广播报》工作；1993年进入中央电视台《东方时空》；他主持过香港回归、国庆五十周年庆典、澳门回归、奥运会等大型现场直播节目；曾被评为“中国十大杰出青年”，获得第九届长江韬奋奖、“中国播音与主持”大奖特等奖、中国金话筒奖以及2009年中国电视榜“最佳时评节目主持人”奖。

演讲正文

过去的二十年，中国一直在跟美国的三任总统打交道，但是今天到了耶鲁我才知道，其实他只跟一所学校打交道。但是透过这三位总统我也明白了，耶鲁大学的毕业生的水准也并不很平均。

接下来就进入我们这个主题，如果要起个题目的话或许应该叫《我的故事以及背后的中国梦》。我要讲五个年份，首先要讲的年份是1968年。那一年我出生了。但是那一年世界非常乱，在法国有巨大的街头的骚乱，在美国也有，然后美国的总统肯尼迪遇刺了（这一处与历史有出入，因为肯尼迪总统是1963年遇刺，但演讲原文如此）。的确这一切的原因都与我无关。但是那一年我们更应该记住的是马丁·路德·金先生遇刺，虽然那一年他倒下了，但是“我有一个梦想”的这句话却真正地站了起来，不仅在美国站了起来，在全世界也站了起来。

但是很遗憾，当时不仅仅是我，几乎很多的中国人并不知道这个梦想，因为在当时的中国，每一个个人很难说拥有自己的梦想。中国与美

国的距离非常遥远，不亚于月亮与地球之间的距离。但是我并不关心这一切，我只关心我是否可以吃饱。很显然，我出生得非常不是时候，当时不仅对于中国，对于世界来说，似乎都有些问题。

1978年，十年之后。我十岁，依然生活在我出生的地方，那个只有二十万人的非常非常小的城市里^①。它离北京的距离有两千公里，要想了解北京出的报纸的话，得在三天之后才能看见，所以对于我们来说，那时是不存在“新闻”这个说法的。那一年我的爷爷去世了，而在两年前的时候我的父亲去世了，所以只剩下我母亲一个人抚养我们哥俩，她一个月的工资不到十美元。因此即使十岁了，“梦想”这个词对我来说，依然是一个非常陌生的词汇，我从来不会去想它。我看不到这个家庭的希望，只是感觉到，那个时候的每一个冬天都很寒冷，因为我所生活的那个城市离苏联更近。但是就在我看不到希望的1978年，不管是中国这个国家，还是中国与美国这两个国家之间，发生了非常巨大的变化，那是一个我们在座的所有人，今天都该记住的年份。

1978年的12月16号，中国与美国正式建交，那是一个大事件。而在中美建交两天之后，12月18号，中国的十一届三中全会召开了，那是中国改革开放三十一年开始。历史，两个伟大的国家，一个非常可怜的家庭，就如此戏剧性地交织在一起，不管是小的家庭，还是大的国家，其实当时谁都没有把握知道未来是什么样的。

1988年，那一年我二十岁。这个时候我已经从边疆的小城市来到了北京，成为一名大学生^②。虽然今天在中国依然有很多的人在抨击中国的高考的制度，认为它有很多很多的缺陷，但是必须承认正是高考的存在，让我们这样一个又一个非常普通的孩子，拥有了改变命运的机会。当然，这个时候美国已经不再是一个很遥远的国家，它变得很具体，它也不再是过去那个口号当中的“美帝国主义”，而是变成了生活中很多的细节。这

① 白岩松的家乡是内蒙古呼伦贝尔盟海拉尔市。

② 1985年，白岩松以优异的成绩考上了北京广播学院新闻系。但从小他有一个作家梦，之所以报考这个学校，是因为他当教师的妈妈的一位学生考上了该校，春节给其妈妈拜年时说这个学校很不错，白岩松在旁边听了之后，说也想去那里上学，于是第一志愿就报了这个学校。

那个时候我已经第一次地尝试过可口可乐，而且喝完之后我觉得中美两个国家真的是如此接近，因为它几乎就跟中国的中药是一样的。

那个时候我已经开始狂热地喜欢摇滚乐^①，那个时候也正是迈克尔·杰克逊还长得比较漂亮的时候。更重要的是，那个时候的中国，已经开始发生了非常大的变化，因为改革已经进行了十年。那一年中国开始尝试放开很多商品的价格。这在你们觉得是非常不可思议的事情，但是在当时的中国是一个很大的迈进，因为过去的价格都是由政府来决定的。但是，就在那一年，因为放开了价格，引起了全国疯狂地抢购，大家都觉得这个时段不会有多久，于是要把一辈子要用的食品和用品，都买回到家里头。这一年也就标志着中国离市场经济越来越近了。

当然那个时候没有人知道，市场经济也会有次贷危机。我知道1988年那一年对于耶鲁大学来说格外的重要，因为你们耶鲁的校友又一次成为美国的总统。

1998年，我三十岁。我已经成为中央电视台的一个新闻节目主持人，更重要的是，我已经成为一个一岁孩子的父亲。那一年在中美之间发生了一个非常重要的事件，主角就是克林顿。也许在美国你们记住的是性丑闻，但是在中国记住的却是他那一年访问了中国。在六月份他访问中国的时候，在人民大会堂和江泽民主席进行了一个开放的记者招待会，然后又在北京大学进行了一个开放的演讲，这两场活动的直播主持人都是我。

在北大的克林顿的演讲当中，由于整个演讲，克林顿总统用的全是美方所提供的翻译，我猜想有很多的中国观众，知道克林顿的确在一直说话，但是说的是什么却不太清楚。所以我在直播结束的时候，说了这样的一番话，我说看样子美国需要对中国有更多的了解，有的时候要从语言开始，而对于中美这两个国家来说，面对面永远要好过背对背。当

^① 白岩松喜欢音乐是出了名的。在上大学时，他和很多人一样，会拿着被复制过很多遍的磁带听。1986年崔健刚刚火起来的时候，他辗转找到崔健的电话，并打给他，而且还兴奋地把电话录音放到了广播站的节目里，让大家一边吃饭一边听，至今想起来都让他兴奋不已。

然也是在这一年年初，我开上了人生的第一辆车^①。这是在我过去从来不会想到的，中国人有一天也可以开自己的车。个人的喜悦，也会让你印象很久，因为往往第一次才是最难忘的。

2008 这一年，我四十岁。已有很多年大家不再谈论的“我有一个梦想”这句话，在这一年我却听到太多的美国人在讲。看样子奥巴马的确不想再接受耶鲁占领美国二十年这样的事实了。他用“改变”以及“梦想”这样的词汇，让耶鲁大学的师生在为他当选总统之后，举行了游行，甚至庆祝。

而这一年也是中国梦非常明显的一年，它就像全世界所有的伟大的梦想都要注定要遭受很多的挫折一样显现出来。无论是期待了很久的北京奥运会，还是“神舟七号”发射使中国人第一次在太空当中行走，那都是很多年以来我们期待了很久了一个梦想。但是，突如其来的四川大地震，让这一切都变得没有我们期待中的那么美好。八万个生命的离开，让中国人整个 2008 年都度日如年。我猜得到在耶鲁校园里头，在每一个网页、电视以及报纸的前面，也有很多的来自中国的人，以及世界各地的人们，为这些生命流下眼泪。但是就像四十年前马丁·路德·金先生倒下，却让“我有一个梦想”这句话站得更高，站得更久，站得更加让人觉得极其有价值一样，更多的中国人也明白了，梦想很重要，但是生命更重要。

在北京奥运会期间，我度过了自己的四十岁的生日。那一天我感慨万千，因为当时间进入到我的生日那一天的时候，我在直播精彩的比赛；二十四小时之后，当这个时间要走出我生日这一天的时候，我也依然在直播；但是这一天让我觉得非常的幸运。因为正是这样一个特殊的，在北京奥运会期间的四十岁，让我意识到了我的故事背后的中国梦。

正是在这样的四十年的时间里头，我从一个根本不可能有梦想的，一个遥远边疆的一个小城市里的孩子，变成了一个可以在全人类欢聚的

^① 白岩松的第一辆车是一辆富康，当时车里一下子挤进来 6 位兴奋的同事，感觉特别幸福；后来又开了两年红旗，后座很舒服，到现在，红旗有被换成了帕萨特，但却没有了当初的幸福感，他想以后买的车可能会更好更贵，但心情却注定会就此平静下去。

一个大的节日里头，分享以及传播这种快乐的新闻人，这是一个在中国发生的故事。而在这一年，中国和美国相距并不遥远，你中有我，我中有你，彼此需要。布什总统据说度过了他作为总统以来在国外的一个国家呆得最长的一段时间，就是在北京奥运会期间。菲尔普斯在那儿拿到了八块金牌，而他的家人都陪伴在他的身边，所有的中国人都为这样一个特殊的家庭祝福。当然，任何一个这样的梦想都会转眼过去。在这样的一个年份里头，中美两国历史上几乎是第一次同时发出了“我有一个新的梦想”这样的声音，如此的巧合，如此的应该。

美国面临了一次非常非常艰难的金融危机，当然这不仅仅是美国的事情，它也对全世界有重大的影响。昨天我到达纽约，刚下了飞机，去的第一站就是华尔街，我看到了华盛顿总统的雕像，他的视线是那么永久不变地在盯着证券交易所上那面巨大的美国国旗。而非常奇妙的是，在这个雕像后面的展览馆里正在举行“林肯总统在纽约”这样的一个展览，因此林肯总统的大幅的画像也挂在那上面，他也在看那面国旗。我读出了一种非常悲壮的历史感。在离开那个地方的时候，我对我的同事说了这样一句话。我说，很多很多年前如果美国发生了这样状况，也许中国人会感到很开心，因为你看，美国又糟糕了。但是今天中国人会格外地希望美国尽早地好起来，因为我们有几千亿的钱在美国。我们还有大量的产品等待着装上货船，送到美国来，如果美国的经济进一步好的话，在这些货品的背后，就是一个又一个中国人增长的工资，是他们重新拥有的就业岗位，以及家庭的幸福。

在过去的三十年里头，你们是否注意到了，与一个又一个普通的中国人紧密相关的中国梦。我不知道世界上还有哪个国家，在过去这三十年的时间里头，让个人的命运发生了这么大的变化。一个边远小城市里的孩子，一个绝望中的孩子，今天有机会在耶鲁跟各位同学交流。或许该换一个视角，去看十三亿个非常普通的中国人。他们并不宏大的梦想，改变命运的那种冲动，依然善良的性格，和勤奋的那种品质，今天的中国是由刚才的这些词汇构成。

在过去的很多年里头，中国人看美国，似乎在用望远镜看。美国所有的美好的东西，都被这个望远镜放大。经常有人说美国怎么怎么样，

美国怎么怎么样，你看我们这儿什么时候能这样。在过去的好多年里头，美国人似乎也在用望远镜看中国，但是我猜测可能拿反了。因为他们看到的是一个缩小了的、错误不断的、有众多问题的一个中国。他们忽视了十三亿非常普通的中国人，改变命运的这种冲动和欲望，使这个国家发生了如此巨大的变化。但是我也一直有一个疑问，为什么要用望远镜来看彼此？

当然我也希望非常多的美国人，有机会亲自去看看中国，而不是在媒体当中去看中国。你知道我并不太信任我的所有的同行。开一个玩笑。其实美国的同行是我非常尊敬的同行。我只是希望越来越多的美国朋友去看一个真实的中国。因为我起码敢确定一件事情。即使在美国你吃到的被公认为最好的中国菜，在中国都很难卖出好价钱。就像很多很多年之前，在中国所有的城市里流行着一种叫加州牛肉面的食物，加利福尼亚牛肉面。相当多的中国人都认为，美国来的东西一定非常非常好吃，所以他们都去吃了。即使没那么好吃的话，由于觉得这是美国来的，也没有批评。这个连锁的快餐店在中国存在了很多年，直到有越来越多的中国人来到美国，在加州四处寻找加州牛肉面，但是一家都没有找到的时候，越来越多的中国人知道，加州是没有这种牛肉面的。于是这个连锁店在中国，现在处于陆续消失的过程当中。这就是一种差异。但是当人来人往之后，这样的一种误读就会越来越少。

所以最后我只想再说一句。四十年前，当马丁·路德·金先生倒下时候，他的那句话“我有一个梦想”传遍了全世界。但是，一定要知道，不仅仅有一个英文版的“我有一个梦想”。在遥远的东方，在一个延续了几千年的中国，也有一个梦想。它不是宏大的口号，并不是在政府那里存在，它是属于每一个非常普通的中国人。而它用中文写成——“我有一个梦想”。



享受竞争，赢得梦想

迈克尔·乔丹 奈史密斯篮球名人堂成员、体坛明星

演讲背景

演讲时间：2009年9月11日

演讲地点：奈史密斯篮球名人纪念馆

演讲人介绍：迈克尔·乔丹，被称为“篮球天才”。1984年参加NBA选秀被芝加哥公牛队选中，在1991~1993年率公牛队夺得NBA总冠军“三连冠”霸业；随后几经起伏，接触棒球，重回NBA等等。他曾6次当选NBA总决赛最有价值球员、5次当选NBA最有价值球员、3次当选NBA全明星赛最有价值球员以及被选为“NBA历史上最伟大的50位球员”之一。

演讲正文

谢谢，谢谢。我曾经告诉过我的朋友，我会出现在领奖台上说完谢谢就转身离开。但是，我不能。我需要感谢很多人。我还要感谢今天的直播，你们不会只看到我，还会有许多熟悉的面孔。在过去的四周里，我收到了很多的问题。他们问：“你为什么会选择大卫·汤姆森？”我知道其中的原因大卫也知道，但你们都不知道。我从小在北卡罗来纳州长大，当我11岁的时候，大概是1974年，大卫夺得了NBA总冠军。我是不支持北卡的，但是我被大卫·汤姆森所折服，不仅仅是因为篮球本身，还是因为他在其中表现出的（态度与意志），我们都经历了许多的考验与磨难，但他做到了，这深深地激励了我。当我邀请他做我的主持人时，我知道我紧张透了，但是他非常高兴地答应了。

我内心深处一直是北卡的成员，他们都知道我是一名真正属于北卡篮的人。史密斯教练，拉瑞·布朗，萨姆·帕金斯，詹姆斯·沃西，他们都知道。这一切都源自于我的父母。我的生涯集锦随处可见，还有什么关于我的事是你们不知道的？

当我今天看到其他人发言的时候，当他们讲述他们自己的时候，我发现关于杰里·斯隆的很多事是我所不知道的。我们总是打电话，但是我从来不知道他小学一年级到八年级的故事。即便是大卫·罗宾逊，我认识他已经很久了，但是从他的演讲中我也知道了很多事，好的坏的都有。我也知道了关于斯托克顿的事，我父母以前也经常谈论到他，但是有什么关于我的事是你们都不知道的？

我有两个兄弟，詹姆斯和拉瑞，身高五英尺四英寸和五英尺五英寸半，他们给予了我所能要的一切。作为兄弟，我们从小就互相竞争。我的哥哥拉瑞总是和我争小东西，而我每次都争不过他。我母亲这时候就会叫我们进屋，因为我们争斗得太激烈了。我大哥总是不在家，因为他当兵，一当就是31年。我体内的竞争意识的源泉还远远不止这些。我的妹妹，她比我小一岁，不喜欢一个人在家。她参加了许多额外的课程，最终和我同一年毕业。之后我们都去了北卡罗来纳大学，但她却比我早一年毕业。你们问我体内的竞争意识，竞争的本能源自何处，这就是答案。（它还来自）我的姐姐，她今天没有出席；我的父亲，虽然他已经不在了，但是他的精神一直陪伴着我。我的竞争意识从我第一天从事体育运动就开始萌发，任何运动，棒球、橄榄球、篮球，你们所能列举过的运动我都参加过。

从我的父母开始，他们点燃了我心中的火焰，随着我的职业生涯的发展，这股火焰更加旺盛。比如史密斯教练——我该对他说些什么呢？他是一个有着传奇色彩的教练。迪恩·史密斯，你们可能都不了解他，他就是当年我被踢掉的时候进校队的人^①。他今天也在现场，他还是六英尺七英寸那么高，一点也没长高，水平也和以前差不多。但就是他点起了我心中的火焰——为什么他可以进校队而我不能，我要证明——不仅

① 迪恩·史密斯是全美获胜场次最多的主教练，他在北卡足足执教了36年，取得了879胜254负，胜率高达77.6%。他手下的好球员有无数个，1993年NBA季后赛首轮8组对决，每组都有至少一个人是迪恩的学生。乔丹说：“从高中出来，我已经无所不能。但我不懂比赛，教练（史密斯）教会了我怎样比赛，什么时候加速，怎样利用爆发力，什么时候用第一步……我学会这些，所以当我成为职业球员时，我只需要运用这些知识，他教会我怎样在一场比赛当中得37分，而这是别人不知道的。”

仅是针对我自己或者他，我要向教练证明你做出了一个错误的选择。

现在我想谈谈罗伯特·彼得森，我的室友，当时我只知道他是北卡的年度最佳球员。但是他从来没和我比赛过，这样怎么可以成为最佳球员？我想可能是因为媒体的宣传和长期的曝光度，我们就像两个互不关联的频道——ABC和NBC，从小到大我都没在那两个台看过NBA比赛，在北卡没有CBS接收装置。于是彼得森成为了我的目标，当我有机会在球场上见到彼得森时，好胜的天性使我渴望打败他。当然他本人还是不错的，但是我不认为他可以打败我。后来，他成为了我的室友。从那一刻起，他就是我竞争的目标，当然这一切他都不知道，虽然后来他知道了。史密斯教练，在选拔人员的那一天，他挑了4名先发，但是却没有我的名字，这使我火冒三丈。我认为我有资格成为先发。当然他有他的理由，他认为我是一个新人，没有什么经验，这一切我完全理解。但是从一名篮球运动员的角度看，我有资格成为先发^①。

伴随着我的职业生涯，这种竞争的意识始终存在着。我很荣幸成为公牛队的一员。那时球队老板还不是杰瑞·劳恩斯多夫，而是另一群管理层：拉夫在选秀时选了我，凯文·拉齐是我的第一个教练。凯文在训练时把我放在先发球员里，他为了让训练更有竞争性，会惩罚训练赛输掉的一队去跑步。刚开始我们这队领先，但是半场的时候，凯文把我换到了落后的那一边。我想，凯文你想试试我对吗？所以我很感谢凯文给我机会去竞争。他让我的求胜欲望更加强烈。我把这个当做激励我的动力，我知道这是为了历练我，而往往10次里面有9次“落后队”会取得胜利。

杰瑞·劳恩斯多夫——我能说他什么好呢？第二年我打了七场就伤了脚，康复之后我很想打球，然后杰瑞和一帮队医就头头是道地说我每半场只能打七分钟之类的理论——虽然我每天都要训练两小时——我可不管这些算术上的问题。当时的选秀规则是战绩最烂的球队得到最好的选秀权，我说：你们想破罐子破摔弄个好签，这我不管，我只是想比赛和赢球，想进入季后赛，使公牛队保持那股干劲，所以我去了他的办公

① 乔丹说：“我可以接受失败，但无法接受放弃。”

室，对他说：“杰瑞，我说我每天训练两小时，可不想每场就打 14 分钟”。他说：“我们对你是长期投资，在你身上我们倾注了很多心血。”那时我的腿伤只有 10% 复发的可能性。我说：“我真的想参加比赛”他说：“假如你头疼，有一个盒子里装了 10 个胶囊，只有一个是有用的，其他的都是毒药，你会怎么选择？”我回答说“那头疼有多严重？”杰瑞说：“我想你给出了一个好的答案。好吧，你可以去参加比赛了。”

杰瑞总是和我对着干，但是这也让我始终保持着最好的竞技状态。公牛的管理层为我和队友创造了很好的条件，为了整个球队的平衡，他们针对我和我的队友做出了很多调整。在这 14 年里我有很多队友，我尊敬他们每一个人，不论他们是如何看我的，我只是为了追求胜利。道格·克林斯（公牛教练）总是在我和两个杰瑞（劳恩斯多夫和克劳斯）之间斡旋。那时候我想打夏季联赛，克林斯说：“迈克，你是球队的一员，球队不想让你打夏季联赛。”我说：“道格，你去看看我的合同，最好打印一份出来，合同上面写着我必须热爱比赛，我既然热爱比赛那么就应该随时有球打。”道格说：“好吧那你去打吧。”我们的关系就这样好起来了。

杰瑞·克劳斯——我不知道谁向他发的请帖，反正我今天是没请他来——我希望他能理解吧。我们之间的故事太长了，他和我一样都是不认输的人。他说：“球队（管理层）赢得了冠军。”我说：“我可没看‘管理层’哪个人顶着流感在犹他打总决赛，我可没看见‘管理层’哪个人带伤上场。我知道是管理层组建了球队，但是最终上场比赛的还是我们这帮球员，所以我觉得是‘球员’赢得了总冠军，管理层的任务是把后勤做好。别总是拿管理层来压球员，因为打比赛的是我们，你们是负责给钱的。”

今天我的两个儿子马库斯和杰夫也在现场，你们代表了我，也代表了整个家庭。我想你们身上有个很沉重的负担，如果我是你们，我也不会愿意活在一个人的阴影下。看看你们周围，你坐的位置要 1000 美元一张票——这可是被黄牛从 200 美元一张炒上去的。只不过是掏的钱，没办法，我有很多家人和朋友，我得让他们来参加今天的活动，所以还要感谢一下炒门票的黄牛们。你们承载着别人的期待，但是你们要知道有很多人在背后支持着你们，你们需要自己做出选择，当那一天来临的

时候。我妈妈总是闲不住，虽然我通常都很忙，但是我妈比我更忙，我的母亲需要肩负整个家庭。她是我生命中的基石，即便是现在她仍然做着两份工作。她是一个伟大的女性^①。她教会了我很多东西。当我经历失败后的那些夜晚，是她一直教导我积极正面地看待人生。关于人们是如何看待你，你如何对待别人，什么东西是对孩子有利的，什么是对你自己有利的，如何积极看待公众影响，如何慎重地思考，这一切都来自我的母亲，我现在 46 岁了，她依然在孜孜不倦地教导我。

我还要感谢一些人，这些名字或许你们都没想到。伊塞牙·托马斯，魔术师约翰逊，乔治·格文。在我的新秀赛季，我被你们完全冻结，是你们给了我前进的动力，每天我都需要进步，我要证明我所得一切成就都问心无愧，无论人们是如何评论的，我从来不把谣言当做真相。你们从来没有把我吓怕，无论如何，我就是要向你们证明我有资格在这个场上打球，就跟你们一样。毫无疑问，在我整个职业生涯中我想我已经证明了这一切，即使是面对活塞，我做到了。

帕特·莱利，我想起了以前我把你的球队横扫，第二天你在我的门上留了一个纸条：我很享受与你的比赛，恭喜你，但是我们还会再见的。我想你就和我一样，乐于享受竞争的过程，乐于与我竞争，即便你是从一个教练的角度。无论是尼克斯还是热火，每次我与你比赛，你有所谓的“乔丹终结者”（无敌的讽刺），你有我所喜欢的约翰斯塔克斯。你还不让我与奥克利一起吃饭，因为我们是竞争对手，他是我在联盟中强有力的对手，也是我最好的朋友。帕特里克欧文和我一样大，我们也是同一年进联盟的，但是我却很少和他一起吃饭，这是什么原因？是因为我在场上将尼克斯打得落花流水？我还是一个很友善的人，我热爱与人交往。但是一旦进入球场，我就会全身心投入，争取每一场胜利。我感谢你们给与了我所极度渴望的动力。

① 当孩子们在家时，乔丹的母亲就经常教导他们，比如：“要言而有信。只要做出承诺，就不得反悔，不管他们是要花一毛钱从兄弟姐妹那儿买块糖，还是要把摩托车卖给朋友，都要说到做到。即使糖块淡而无味、对摩托车有所不舍，也要如此。”而乔丹确实做到了，比如，他签约做可口可乐的代言人时，决不喝其他品牌的软饮料，甚至要求他的家人也只喝可口可乐。

菲尔·杰克逊，对我来说他就是我职业联盟的迪恩·史密斯，他磨练了我的意志，强健了我的体魄。他对比赛有很深刻的理解，特克斯·温特也对我做出了很多指导，他对我很严厉，我很少能使他满意。他今天没在现场。我记得有一场比赛，球队落后了5分或者10分，然后我拿了25分并且球队获胜，温特说：“球队中不存在单独的‘我’。”我说：“但是赢了，有我。”

我想他明白了我的话，为了胜利我可以付出一切，为了胜利，我们注重整体篮球。我听到很多媒体的言论：“你没有冠军戒指，你不如魔术师和大鸟一样出色。你很出色，但是你就是不如他们。”这一切我都要接受，这一切使我斗志昂扬，这使我每天的篮球技术都上升到一个新的台阶。我没有说他们说的是错的，只是我从不同的角度来看他们的话。同时作为一个篮球运动员，我努力成为最好的自己。在一个人的职业生涯中，你取得了无数的成就，你需要接受人们所说的一切，包括对你的评价，对你的指责等等。这些使你动力十足，努力使自己的篮球技术上升到一个新的高度。我想这就是我成功的原因。

拉塞尔，在1994年我打棒球的时候，他在一边的篮球场上投篮，我跟他打招呼，当时我想我没有动力再去追寻篮球的足迹。但是他走过来问我：“你为什么要退役，你知道我可以防住你，别让我看到你再穿上篮球裤。”所以当我1995年回归联盟，1996年与犹他比赛的时候，拉塞尔坐在我的旁边，说：“你还记得1994年的事吗？我想我现在可以轻松防死你，我很高兴与你比赛。”我说：“最好你有机会让我相信。”从那一天起，他有了这个机会，我没有问他是否成功，他的确有，从那天起，如果我有穿上篮球裤，我就直接去找他。

我知道你们都需要离开（会场），我也知道我讲了很长时间，我本应该说完谢谢就转身离开。我很感谢你们。我的演讲就要进入尾声，篮球就是我生命中的一切，是我心灵的庇护，当我需要信心与内心的平静时，篮球总会在那里静静地等待我。它带给过我沉重的伤痛、强烈的喜悦以及自我的满足感，这种情感是你们无法了解与想象的。这已经有很长的时间了，它成就了我的伟大也带给了我无尽的喜悦，它给我搭建了一个平台来用各种方式释放我的热情。我从来没有期待过这种方式，也无法

想象这一切的一切。

我希望我能够激励成千上万的人通过自己的努力，坚持不懈地以积极乐观的态度来实现他们的人生梦想。虽然今天进入名人堂是我职业生涯无上的荣耀，但我不希望这是我的篮球情缘的终点。这仅仅是我从小的梦想的一种延续。也许有一天你会看到一个 50 岁的乔丹在篮球场上追逐他那最初的梦想。记住，永不言弃，因为所谓的极限，就像害怕一样，只是自己的想象而已。



我有一个梦想

马丁·路德·金 美国著名黑人民权领袖

演讲背景

演讲时间：1963年8月28日

演讲地点：林肯纪念堂前

演讲人介绍：马丁·路德·金，1929年生于美国亚特兰大；1954年毕业于波士顿大学；之后在蒙哥利城任牧师，并开始参加美国有色人种协进会活动；一生致力于黑人人权活动；获得诺贝尔和平奖。

演讲正文

今天，我很高兴同大家一起，参加这次将成为我国历史上为了争取自由而举行的最伟大的示威集会。

100年前，一位伟大的美国人签署了《解放黑奴宣言》，今天我们就是在他雕像前集会。这一庄严宣言犹如灯塔的光芒，给千百万在那摧残生命的不义之火中受煎熬的黑奴带来了希望。它的到来犹如欢乐的黎明，结束了束缚黑人的漫漫长夜。

然而100年后的今天，我们必须正视黑人还没有得到自由这一悲惨的事实。100年后的今天，在种族隔离的镣铐和种族歧视的枷锁下，黑人的生活备受压榨。100年后的今天，黑人仍生活在物质充裕的海洋中一个穷困的孤岛上。100年后的今天，黑人仍然萎缩在美国社会的角落里，并且意识到自己是故土家园中的流亡者。今天我们在这里集会，就是要把这种骇人听闻的情况公诸于众。

就某种意义而言，今天我们是为了要求兑现诺言而汇集到我们国家的首都来的。我们共和国的缔造者草拟宪法和独立宣言的气壮山河的词句时，曾向每一个美国人许下了诺言，他们承诺给予所有的人以生存、自由和追求幸福的不可剥夺的权利。

就有色公民而论，美国显然没有实践她的诺言。美国没有履行这项神圣的义务，只是给黑人开了一张空头支票，支票上盖着“资金不足”的戳子后便退了回来。但是我们不相信正义的银行已经破产，我们不相信，在这个国家巨大的机会之库里已没有足够的储备。因此今天我们要要求将支票兑现——这张支票将给予我们宝贵的自由和正义的保障。

我们来到这个圣地也是为了提醒美国，现在是非常急迫的时刻，现在决非侈谈冷静下来或服用渐进主义的镇静剂的时候，现在是实现民主的诺言的时候，现在是从种族隔离的荒凉阴暗的深谷向种族平等的光明大道攀登的时候，现在是向上帝所有的儿女开放机会之门的时候，现在是把我们的国家从种族不平等的流沙中拯救出来，置于兄弟情谊的磐石上的时候。

如果美国忽视时间的迫切性和低估黑人的决心，那么，这对美国来说，将是致命伤^①。自由和平等的爽朗秋天如不到来，黑人义愤填膺的酷暑就不会过去。1963年并不意味着斗争的结束，而是开始。有人希望，黑人只要撒撒气就会满足；如果国家安之若素，毫无反应，这些人必会大失所望的。黑人得不到公民的权利，美国就不可能有安宁或平静，正义的光明的一天不到来，叛乱的旋风将继续动摇这个国家的基础。

但是对于等候在正义之宫门口的心急如焚的人们，有些话我是必须说的。在争取合法地位的过程中，我们不要采取错误的做法。我们不要为了满足对自由的渴望而抱着敌对和仇恨之杯痛饮。我们斗争时必须永远举止得体，纪律严明^②。我们不能容许我们的具有崭新内容的抗议蜕变为暴力行动。我们要不断地升华到以精神力量对付物质力量的崇高境界中去。

现在黑人社会充满着了不起的新的战斗精神，但是不能因此而不信

① 这一“决心”的最有代表性的事件应该是在1955年底的事件，民权积极分子罗莎·帕克斯拒绝遵从蒙哥马利公车上的种族隔离政策，在此之后，黑人居民发起了对公共汽车抵制运动，并选举马丁·路德·金作为他们新形势下的领头人。这一抵制运动持续了一年，终于在1956年底，美国最高法院宣布阿拉巴马州的种族隔离法律违反宪法，公车上的规定也被废除了。

② 抵制活动中要避免各种陷阱，马丁·路德·金担心人群爆发出怒火，所以他说：“我们大家都清楚，我们不是在宣扬暴力——我们已经不搞暴力了。我们手中唯一的武器，是抗议。”

任所有的白人。因为我们的许多白人兄弟已经认识到，他们的命运与我们的命运是紧密相连的，他们今天参加游行集会就是明证。他们的自由与我们的自由是息息相关的。我们不能单独行动。

当我们行动时，我们必须保证向前进，我们不能倒退。现在有人问热心民权运动的人，“你们什么时候才能满足？”

只要黑人仍然遭受警察难以形容的野蛮迫害，我们就绝不会满足。

只要我们在外奔波而疲乏的身躯不能在公路旁的汽车旅馆和城里的旅馆找到住宿之所，我们就绝不会满足。

只要黑人的基本活动范围只是从少数民族聚居的小贫民区转移到大贫民区，我们就绝不会满足。

只要密西西比仍然有一个黑人不能参加选举，只要纽约有一个黑人认为他投票无济于事，我们就绝不会满足。

不！我们现在并不满足，我们将来也不满足，除非正义和公正犹如江海之波涛，汹涌澎湃，滚滚而来。

我并非没有注意到，参加今天集会的人中，有些受尽苦难和折磨，有些刚刚走出窄小的牢房，有些由于寻求自由，曾在居住地惨遭疯狂迫害的打击，并在警察暴行的旋风中摇摇欲坠。你们是人为痛苦的长期受难者。坚持下去吧，要坚决相信，忍受不应得的痛苦是一种赎罪^①。

让我们回到密西西比去，回到亚拉巴马去，回到南卡罗来纳去，回到佐治亚去，回到路易斯安那去，回到我们北方城市中的贫民区和少数民族居住区去，要心中有数，这种状况是能够也必将改变的。我们不要陷入绝望而无法自拔。

朋友们，今天我对你们说，在此时此刻，我们虽然遭受种种困难和挫折，我仍然有一个梦想，这个梦想是深深扎根于美国的梦想中的。

我梦想有一天，这个国家会站立起来，真正实现其信条的真谛——“我们认为这些真理是不言而喻的，人人生而平等。”

^① 马丁·路德·金一生受到无数次的恐吓，曾十次被人以各种名义监禁，三次入狱，三次被行刺，第一次是被精神病人捅了一刀，第二次是在教堂被扔进了炸弹，第三次是在旅馆的阳台，被一名种族分子开枪正中喉咙而致死。这种痛苦一般人是不能忍受的，而他做到了。

我梦想有一天，在佐治亚的红山上，昔日奴隶的儿子将能够和昔日奴隶主的儿子坐在一起，共叙兄弟情谊。

我梦想有一天，甚至连密西西比州这个正义匿迹、压迫成风，如同沙漠般的地方，也将变成自由和正义的绿洲。

我梦想有一天，我的四个孩子将在一个不是以他们的肤色，而是以他们的品格优劣来评价他们的国度里生活。

我今天有一个梦想。我梦想有一天，亚拉巴马州能够有所转变，尽管该州州长现在仍然满口异议，反对联邦法令，但有朝一日，那里的黑人男孩和女孩将能与白人男孩和女孩情同骨肉，携手并进。

我今天有一个梦想。我梦想有一天，幽谷上升，高山下降；坎坷曲折之路成坦途，圣光披露，满照人间。

这就是我们的希望。我怀着这种信念回到南方。有了这个信念，我们将能从绝望之岭劈出一块希望之石。有了这个信念，我们将能把这个国家刺耳的争吵声，改变成为一支洋溢手足之情的优美交响曲。有了这个信念，我们将能一起工作，一起祈祷，一起斗争，一起坐牢，一起维护自由；因为我们知道，终有一天，我们是会自由的。

在自由到来的那一天，上帝的所有儿女们将以新的含义高唱这支歌：“我的祖国，美丽的自由之乡，我为您歌唱。您是父辈逝去的地方，您是最初移民的骄傲，让自由之声响彻每个山岗。如果美国要成为一个伟大的国家，这个梦想必须实现。让自由之声从新罕布什尔州的巍峨的崇山峻岭响起来！让自由之声从纽约州的崇山峻岭响起来！让自由之声从科罗拉多州冰雪覆盖的落基山响起来！让自由之声从加利福尼亚州蜿蜒的群峰响起来！不仅如此，还要让自由之声从佐治亚州的石岭响起来！让自由之声从田纳西州的了望山响起来！让自由之声从密西西比的每一座丘陵响起来！让自由之声从每一片山坡响起来！当我们让自由之声响起来，让自由之声从每一个大小村庄、每一个州和每一个城市响起来时，我们将能够加速这一天的到来，那时，上帝的所有儿女，黑人和白人，犹太教徒和非犹太教徒，耶稣教徒和天主教徒，都将手携手，合唱一首古老的黑人灵歌——‘终于自由啦！终于自由啦！感谢全能的上帝，我们终于自由啦！’”



第五辑

职业化道路

造就自己

井植薰 日本三洋电机公司总经理

保持求知欲，保持赤子心

斯蒂夫·乔布斯 “苹果”电脑创始人

跨越三百年的自卑

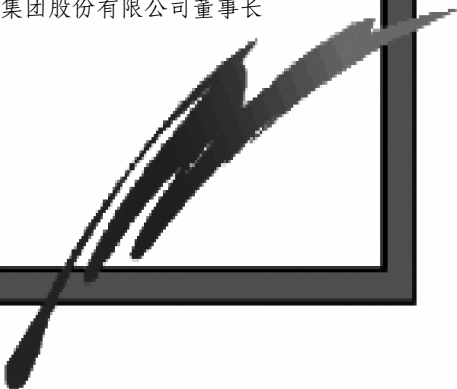
张朝阳 搜狐公司董事局主席兼首席执行官

培育人才

松下幸之助 日本跨国公司“松下”电器创始人

使命与真爱

曹德旺 福耀玻璃工业集团股份有限公司董事长





造就自己

井植薰 日本三洋电机公司总经理

演讲背景

演讲人介绍：井植薰，出生于 1912 年，日本“三洋”电机公司总经理，于 1950 年创办三洋公司；早年的他在松下幸之助的公司当学徒，并且一干就是 24 年，从学徒到三等职员，从分厂厂长到公司常务董事兼制造部长，成了松下重要的人物；后来创办自己的公司，以锂电池技术、太阳能光电技术、冷冻储运技术等产品畅销世界，他也被人们称为“三洋之魂”。

演讲正文

何谓经营之根本？我认为是“造就人才”。就经营而言，无论从哪个角度看，人都是第一重要的。无论是在我曾为之效力过约 25 年的松下公司，还是在三洋电机公司的创业者——我的哥哥岁男那里，我都时时受到了这种“造就人”的思想的熏陶。我也继承了这一思想，把职工教育视为头等大事，几乎有一半工作时间花费于此。

我在松下公司工作时，经常受到这样的教诲，如有人问：“松下公司制造什么？”你应回答：“松下公司也制造商品。”人们肯定对“也”不解其意，自然要问：“除商品外还制造什么？”回答是，“制造人才”。这种思想正是一切经营的立足点。

先制造“优质人才”，再由“优质人才”制造“优质商品”，因为是“优质商品”，所以才会“销路畅通”。松下公司之所以发展到如今的强盛局面，我觉得其秘密即在于此。在目前严峻的经营环境中，这种思想就显得尤为重要了。

如有人问：“三洋电机公司制造什么？”我们的回答则不能只停留在松下公司的“制造人才”的水平上，而应更深一步，否则赶超松下只是一句空话。那么如何才能更深一步呢？我以为这就是先要“造就自己”。

只有先造就了自己才能造就别人、造就部下，从而造就出优质商品。劣质的自己要造就出优质的部下是绝无可能的。“欲善人，先善己”，这就是我的主导思想。

那么，怎样才能造就自己呢？这就需要学习，进行自我启发；需要在教导部下“如何做”之前，自己首先好好学习，做出榜样的表率^①。在受邀为中小企业的经营者作演讲时，我总要发表如下感想。

“我想诸位的公司都制定有就业规则吧。那么，谁应遵守就业规则呢？要是认为规则是专为普通职工定的话，那就错了。这是包括总经理在内的所有在公司服务的职工都必须遵守的规则。在座的各位总经理是否都严格遵守这些规则？如以为自己是总经理就可以在10点上班，那是不行的，应该身先士卒，自己来造就自己啊！”

因为我是总经理，我就应该严格遵守就业规则，并使其他董事也来遵守。比如我在效力于松下公司时，曾在制造部门待了很长时间，那时我就制定了自己的规则，并自觉严格遵守。我的这条规定就是：“董事长要迎接半数以上的职工，送走半数以上的职工。”

意思是，半数以上的职工在上班前15分钟到厂，在下班后15分钟离厂。对此，厂长虽无须站在工厂门口迎送，但应在办公室里默默地说，“今天也请加油干”、“辛苦啦”，以表达迎送之意。

因此，我在上班时提前15分钟到厂，只要没有其他事则推迟15分钟下班^②。而且，除了应酬客人之外，我是不会对部下说：“你们好好地干吧，我去打高尔夫球了。”如果董事不能遵守这一规则，那只能请他当非专职的董事。

那么，什么是董事呢？所谓董事，并不是“责任轻微的职业”，而应写作“责任重大职位”（日语中“董事”一词写成“重役”）。就像有人写

① 尽管井植薰是松下的亲戚，但是当时的管理很严格，他一样要从最底层学徒做起，一般所有的学徒工干完活都累得睡死过去，但井植薰却有着惊人的毅力，他在繁重的工作之余，还坚持去夜校，并且坚持了8年，修完了机械制造和商业会计两门课程，这无疑为他的领导打下了基础。

② 井植薰每天上班去公司的时间可以精确到秒的程度。时间久了，公司大楼的门卫竟然把他当成了标准时钟，每当他的身影出现在公司大门前，门卫就会有意无意地伸手看自己的表，嘴里总是重复着“真准时啊”。这种持之以恒的精神，为全体员工起到了一个很好的表率作用。

作“十役”（日语‘重役’的谐音，意为负有许多责任）那样，责任确实重大。他们必须每天工作 24 小时。当然，“工作 24 小时”并不是说“在公司呆 24 小时”，而是指必须有一种 24 小时考虑公司的工作，即使晚上做梦也要做公司的梦的觉悟。

而对管理干部，我则对他们说，“工作 16 小时即可”。对于他们，我想在睡觉时，做什么梦可悉听尊便，但在不睡觉时则得思考着公司的工作。并且，对于管理干部，要力戒“不明下落”。

一旦有急事，打电话到某人家里，回答是“尚未回家”。以为他可能在公司加班，一问，却回答已按时回家，再打电话向夫人询问，答曰：“他总是 11 点左右回家，现在在哪儿我也不知道。”

作为一个人，在哪儿喝喝酒，与同事搓搓麻将也并非不可，这是个人自由。但既然难以预料何时会出什么事，那就得事先向夫人说：“如公司因急事有电话来，就让打电话到哪里哪里。”不知踪影就难办了。

而对普通职工，则要求他们“只要有 8 小时考虑公司的工作就行了”。对于他们来说，虽然下班后一跨出公司大门即可过自己愿意的生活。但若仅满足于此，那么这一辈子就不可能就任董事等要职，而可能以普通职工告终。否则，就必须在工作以外的时间里学习，进行自我启发。



保持求知欲，保持赤子心

斯蒂夫·乔布斯 “苹果”电脑创始人

演讲背景

演讲时间：2005年6月12日

演讲场合：美国斯坦福大学毕业典礼

演讲人介绍：斯蒂夫·乔布斯，出生在美国旧金山，学生时代的他很聪明、顽皮，肆无忌惮，学习也很出众；17岁进入了 REED（里德）大学就读，但仅读了6个月；之后他和斯蒂夫·沃茨创造了“苹果”，掀起了个人电脑的风潮；1985年获得由里根总统授予的国家级技术勋章，1997年成为《时代周刊》封面人物，也被称为“计算机狂人”，2009年被财富杂志评选为这十年美国最佳 CEO，同年也被时代杂志选为年度风云人物之一。

演讲正文

斯坦福是世界上最好的大学之一，今天能参加各位的毕业典礼，我备感荣幸。我从来没有从大学毕业，说句实话，此时算是我离大学毕业最近的一刻。今天，我想告诉你们我生命中的三个故事，并非什么了不得的大事件，只是三个小故事而已。

第一个故事 关于串起生命中的点点滴滴

退学是我这一生所作出的最正确的决定之一。我在里德大学待了6个月就退学了，但之后仍作为旁听生混了18个月后才最终离开。我为什么要退学呢？

故事要从我出生之前开始说起。我的生母是一名年轻的未婚妈妈，当时她还是一所大学的在读研究生，于是决定把我送给其他人收养。她坚持我应该被一对念过大学的夫妇收养，所以在我出生的时候，她已经为我被一个律师和他的太太收养做好了所有的准备。但在最后一刻，这

对夫妇改了主意，决定收养一个女孩。候选名单上的另外一对夫妇，也就是我的养父母，在一天午夜接到了一通电话：“有一个不请自来的男婴，你们想收养吗？”他们回答：“当然想。”事后，我的生母才发现我的养母根本就没有从大学毕业，而我的养父甚至连高中都没有毕业，所以她拒绝签署最后的收养文件，直到几个月后，我的养父母保证会把我送到大学，她的态度才有所转变。

17年之后，我真上了大学。但因为年幼无知，我选择了一所和斯坦福一样昂贵的大学，我的父母都是工人阶级，他们倾其所有资助我的学业。在6个月之后，我发现自己完全不知道这样念下去究竟有什么用^①。当时，我的人生漫无目标，也不知道大学对我能起到什么帮助，为了念书，还花光了父母毕生的积蓄，所以我决定退学。我相信“车到山前必有路”。当时做这个决定的时候非常害怕，但现在回头去看，这是我这一生所作出的最正确的决定之一。从我退学那一刻起，我就再也不用去上那些我毫无兴趣的必修课了，我开始旁听那些看来比较有意思的科目。

这件事情做起来一点都不浪漫。因为没有自己的宿舍，我只能睡在朋友房间的地板上；可乐瓶的押金是5分钱，我把瓶子还回去好用押金买吃的；在每个周日的晚上，我都会步行7英里穿越市区，到HareKrishna教堂吃一顿大餐，我喜欢那儿的食物。

我跟随好奇心和直觉所做的事情，事后证明大多数都是极其珍贵的经验。我举一个例子：那个时候，里德大学提供了全美国最好的书法教育。整个校园的每一张海报，每一个抽屉上的标签，都是漂亮的手写体。由于已经退学，不用再去上那些常规的课程，于是我选择了一个书法班，想学学怎么写出一手漂亮字。在这个班上，我学习了各种字体，如何改变不同字体组合之间的字间距，以及如何做出漂亮的版式。那是一种科学永远无

① 史蒂夫·乔布斯在里德学院很想取得好成绩，但不是在学习方面，而是在个人能力方面，所以第一学期的成绩非常糟糕，此时他迷恋于东方哲学，最终他决定退学并要回所交的学费，但之后他仍待在学校，而里德学院本身的自由特性，对这种现象并不介意，尤其是史蒂夫还与校方管理人员成了好朋友，“史蒂夫有一个非常善于探询问题的头脑，这一点很吸引人。”管理人员说，“他不会巧言令色，投机取巧，他对一些事实也不会自然而然地接受，任何东西他都想亲自查看一下。”

法捕捉的充满美感、历史感和艺术感的微妙，我发现这太有意思了。

当时，我压根儿没想到这些知识会在我的生命中有什么实际运用价值；但是 10 年之后，当我们设计第一款 Macintosh 电脑的时候，这些东西全派上了用场。我把它们全部设计进了 Mac，这是第一台可以排出好看版式的电脑。如果当时我大学里没有旁听这门课程的话，Mac 就不会提供各种字体和等间距字体。自从 Windows 系统抄袭了 Mac 以后，所有的个人电脑都有了这些东西。如果我没有退学，我就不会去书法班旁听，而今天的个人电脑大概也就不会有出色的版式功能。当然我在念大学的那会儿，不可能有先见之明，把那些生命中的点点滴滴都串起来；但 10 年之后再回头看，生命的轨迹变得非常清楚。再强调一次，你不可能充满预见地将生命的点滴串联起来；只有在你回头看的时候，你才会发现这些点点滴滴之间的联系。所以，你要坚信，你现在所经历的将在你未来的生命中串联起来。你不得不相信某些东西，你的直觉、命运、生活、因缘际会……正是这种信仰让我不会失去希望，它让我的人生变得与众不同。

第二个故事 关于爱与失去

被苹果开掉是我这一生所经历过的最棒的事情^①。

我是幸运的，在年轻的时候就知道了自己爱做什么。在我 20 岁的时候，就和沃兹在我父母的车库里开创了苹果电脑公司。我们勤奋工作，只用了 10 年的时间，苹果电脑就从只有车库里的两个小伙子的小公司扩展成拥有 4000 名员工，价值达到 20 亿美元的企业。而在此之前的一年，我们刚推出了我们最好的产品 Macintosh 电脑，当时我刚过而立之年。然后，我就被炒了鱿鱼。一个人怎么可以被他所创立的公司解雇呢？这么说吧，随着苹果的成长，我们请了一个原本以为很能干的家伙和我一起管理这家公司，在头一年左右，他干得还不错，但后来，我们对公司

^① 史蒂夫和斯卡利之间的矛盾在苹果公司人人皆知。史蒂夫有次说：“现在应该考虑下斯卡利的问题，他不能再待在苹果公司里了。他不知道自己每天都在做什么。”他甚至策划要把斯卡利赶下台。而斯卡利的公司重组计划也是让史蒂夫恼火的原因，而史蒂夫不断地在暗地里找斯卡利的麻烦，也让斯卡利忍无可忍，最终斯卡利逐个给苹果公司的董事打电话，询问他们是否同意赶出史蒂夫，他们都同意了，最终史蒂夫颓丧地离开了自己创立的苹果公司。

未来的前景出现了分歧，于是我们之间出现了矛盾。由于公司的董事会站在他那一边，所以在我 30 岁的时候，就被踢出了局。我失去了一直贯穿在我整个成年生活的重心，打击是毁灭性的。

在头几个月，我真不知道要做些什么。我觉得我让企业界的前辈们失望了，我失去了传到我手上的指挥棒。我遇到了戴维·帕卡德（普惠的创办人之一）和鲍勃·诺伊斯（英特尔的创办人之一），我向他们道歉，因为我把事情搞砸了。我成了人人皆知的失败者，我甚至想过逃离硅谷。但曙光渐渐出现，我还是喜欢我做过的事情。在苹果电脑发生的一切丝毫没有改变我，一个比特都没有。虽然被抛弃了，但我的热忱不改。我决定重新开始。

我当时没有看出来，但事实证明，我被苹果开掉是我这一生所经历过的最棒的事情。成功的沉重被凤凰涅槃的轻盈所代替，每件事情都不再那么确定，我以自由之躯进入了我整个生命当中最有创意的时期。在接下来的 5 年里，我开创了一家叫做 NeXT 的公司，接着是 Pixar 公司，并且结识了后来成为我妻子的曼妙女郎。Pixar 制作了世界上第一部全电脑动画电影《玩具总动员》，现在这家公司是世界上最成功的动画制作公司之一。后来经历一系列的事件，苹果买下了 NeXT，于是我又回到了苹果，我们在 NeXT 研发出的技术成为推动苹果复兴的核心动力。我和劳伦斯也拥有了美满的家庭。

我非常肯定，如果没有被苹果炒掉，这一切都不可能在我身上发生。生活有时候就像一块板砖拍向你的脑袋，但不要丧失信心。热爱我所从事的工作，是一直支持我不断前进的唯一理由。你得找出你的最爱，对工作如此，对爱人亦是如此。工作将占据你生命中相当大的一部分，从事你认为具有非凡意义的工作，方能给你带来真正的满足。而从事一份伟大工作的惟一方法，就是去热爱这份工作。如果你到现在还没有找到这样一份工作，那么就继续找。不要安于现状，当万事了于心的时候，你就会知道何时能找到。如同任何伟大的浪漫关系一样，伟大的工作只会在岁月的酝酿中越陈越香。所以，在你终有所获之前，不要停下你寻觅的脚步。不要停下。

第三个故事 关于死亡

时间有限，所以不要把时间浪费在别人的生活里。

在 17 岁的时候，我读过一句格言，好像是：“如果你把每一天都当成你生命里的最后一天，你将在某一天发现原来一切皆在掌握之中。”这句话从我读到之日起，就对我产生了深远的影响。在过去的 33 年里，我每天早晨都对着镜子问自己：“如果今天是我生命中的末日，我还愿意做我今天本来应该做的事情吗？”当一连好多天答案都否定的时候，我就知道做出改变的时候到了。

提醒自己行将入土是我在面临人生中的重大抉择时，最为重要的工具。

因为所有的事情——外界的期望、所有的尊荣、对尴尬和失败的惧怕——在面对死亡的时候，都将烟消云散，只留下真正重要的东西。在我所知道的各种方法中，提醒自己即将死去是避免掉入畏惧失去这个陷阱的最好办法。人赤裸裸地来，赤裸裸地走，没有理由不听从你内心的呼唤。

大约一年前，我被诊断出癌症^①。在早晨七点半我做了一个检查，扫描结果清楚地显示我的胰脏出现了一个肿瘤。我当时甚至不知道胰脏究竟是什么。医生告诉我，几乎可以确定这是一种不治之症，顶多还能活 3 至 6 个月。医生建议我回家，把诸事安排妥当，这是医生对临终病人的标准用语。这意味着你得把你今后 10 年要对你的子女说的话用几个月的时间说完；这意味着你得把一切都安排妥当，尽可能减少你的家人在你身后的负担；这意味着向众人告别的时间到了。

我整天都想着诊断结果。那天晚上做了一个切片检查，医生把一个内窥镜从我的喉管伸进去，穿过我的胃进入肠道，将探针伸进胰脏，从肿瘤上取出了几个细胞。我打了镇静剂，但我的太太当时在场，她后来告诉我说，当医生们从显微镜下观察了细胞组织之后，都哭了起来，因

^① 乔布斯在发现自己患上癌症之后，曾一度拒绝做手术，而是希望通往食疗等手段进行自我恢复。而了解到其病情的董事会成员则表示乔布斯应立即做手术，尽管乔布斯仍然不愿意，但病情确在不断恶化，他最终同意做手术，而且手术非常成功，事后乔布斯向苹果员工发去了一封邮件，简单说了一下病情的前后，至此苹果股东才知道，并指责了一番相关人员的“不告知”。

为那是非常罕见的，可以通过手术治疗的胰腺癌。我接受了手术，现在已经康复了。

这是我最接近死亡的一次，我希望在随后的几十年里，都不要有比这一次更接近死亡的经历。在经历了这次与死神擦肩而过的经验之后，死亡对我来说只是一项有效的判断工具，并且只是一个纯粹的理性概念，我能够更肯定地告诉你们以下事实：没人想死；即使想去天堂的人，也是希望能活着进去。死亡是我们每个人的人生终点站，没人能够成为例外。生命就是如此，因为死亡很可能是生命最好的造物，它是生命更迭的媒介，送走耄耋老者，给新生代让路。现在你们还是新生代，但不久的将来你们也将逐渐老去，被送出人生的舞台。很抱歉说得这么富有戏剧性，但生命就是如此。

你们的时间有限，所以不要把它浪费在别人的生活里。不要被条条框框束缚，否则你就生活在他人思考的结果里；不要让他人的观点所发出的噪声淹没你内心的声音；最为重要的是，要有遵从你的内心和直觉的勇气，它们可能已知道你其实想成为一个什么样的人。其他事物都是次要的。

在我年轻的时候，有一本非常棒的杂志叫《全球目录》（The Whole Earth Catalog），它被我们那一代人奉为圭臬。这本杂志的创办人是一个叫斯图尔特·布兰德的家伙，他住在 Menlo Park，距离这儿不远。他把这本杂志办得充满诗意。那是在 20 世纪 60 年代末期，个人电脑、桌面发排系统还没有出现，所以出版工具只有打字机、剪刀和宝丽来相机。这本杂志有点像印在纸上的 Google，但那是在 Google 出现的 35 年前；它充满了理想色彩，内容都是些非常好用的工具和了不起的见解。

斯图尔特和他的团队做了几期《全球目录》，当他快无疾而终的时候，他们出版了最后一期。那是在 20 世纪 70 年代中期，我当时处在你们现在的年龄。在最后一期的封底有一张清晨乡间公路的照片，如果你喜欢搭车冒险旅行的话，经常会碰到的那种小路。在照片下面有一排字：保持求知欲，保持赤子心。这是他们停刊的告别留言。保持求知欲，保持赤子心——我总是以此自省。现在，在你们毕业开始新生活的时候，我把这句话送给你们。谢谢大家。



跨越三百年的自卑

张朝阳 搜狐公司董事局主席兼首席执行官

演讲背景

演讲时间：2000年1月1日

演讲地点：湖南大学岳麓书院

演讲人介绍：张朝阳，出生于陕西西安，1986年毕业于清华大学物理系，同年赴美留学，就读于美国麻省理工学院；1996年创建爱特信公司，是中国首家以风险投资资金建立的互联网公司，并在1998年，正式推出“搜狐”产品，并更名为搜狐公司。1998年被美国《时代周刊》评为“全球50位数字英雄”之一；2001年被《财富》杂志评选为全球25位企业新星之一。

演讲正文

女士们、先生们、同志们，新千年好！

岳麓书院是中国学术源远流长的圣地，我刚到这儿就感到古朴、悠远的气息扑面而来。在新千年的第一天，在这里我们一块儿来探讨未来的生活，这本身就是一种未来的特征。那么未来的特征是什么呢？就是传统与现代的结合，以人为本，返璞归真。感谢岳麓书院和湖南卫视《新青年》栏目，让我们在这里、在新千年的第一天共同分享未来。

我们搞计算机的最关心的一个问题就是，人类到了2000年的时候，是不是天上的飞机还在飞，地上的火车还在跑，各种各样的计算机系统还在工作。这是几个小时前要担心的问题，尽管很多人认为我们比较好地解决了这个问题，但我这个人比较胆小，要从北京到湖南，我不敢在昨天——12月31号0点钟在天上飞，所以就提前来到了湖南。今天早晨当我醒来，迎接新世纪的第一缕曙光的时候，我像个外星人一样静静地坐在墙角，倾听地球的声音。地球人是不是已经比较安全地进入了

2000 年呢？大家知道世界各地进入 2000 年的时间不相同，在东方是昨天晚上的零点，现在是下午两点四十分，那么再过 20 分钟，美国加州，再过一个小时，地球的最西部才都平安地进入了 2000 年。当我早上醒来迎接第一缕阳光的时候，首先是打开 CNN 的报道，或看一些其他电视的报道，看有没有飞机失事的消息——我不是幸灾乐祸，我当然是希望人类平安地度过——然后上网到搜狐上，好像电视上也没有传来这类消息。搜狐也像老朋友一样，网页仍能打开。上面有一则报道说印度劫机事件谈判成功，人质已经安全地返回。其次，还有关于登梅林雪山的运动员在云南、西藏摩拳擦掌准备迎接雪山的挑战的消息。好像这一个世界都已平安进入了 2000 年。

这个 2000 年的千年虫问题，使我回想起三年前^①。1996 年我被尼葛洛庞蒂先生叫到伦敦参加“先锋论坛”会议，当时我正处于融资的非常艰苦的阶段，这个会议非常重要，如果我在会议上的发言好，可能尼葛洛庞蒂先生就会投资，如果他认为我什么都不懂的话，他就不会给我投资，那也就没有今天的搜狐了。我经过辗转的飞行到了伦敦，但也不知道是什么原因，我在会上觉得特别的困顿。我当然讲起了中国的互联网发展。在 1996 年 9 月，中国的互联网界几乎是一片“黑暗”，国外的人更不知道中国发生了什么，所以当说起互联网的时候，我无论说中国什么，他们都说不错。不管你讲的是什么，只要你讲得振振有词，他们都认为你是对的。

大家都听得很高兴，尽管我很困顿，但讲起中国来还是很兴奋。但是在提问的时候——大家知道他们都是计算机行业的元老，包括苹果机发明者等。当他们问到，你们国家关于 2000 年问题怎么解决，我说什么是 2000 的问题呀？我第一次听说有 2000 问题。他们说到这个世纪末的时候，计算机可能会出现故障。我在想，那时候是 1996 年，世纪末还非

^① 2000 年千年虫问题，又叫做“2000 年病毒”、“电脑千禧年千年虫问题”，指的是在使用了某些计算机程序的智能系统中，由于其中的年份表示用的是两位十进制数，因此在计算机系统进行跨世纪的日期处理、运算时，就很有可能出现错误结果报告，进而引发一系列的系统功能紊乱，甚至是最终的崩溃。

常遥远。我从来就没有想过世纪末的事，这反映出我是多么的不懂计算机。我居然在三年前连 2000 年问题都不知道，这是一直使我感到非常羞愧的事情。不过碰巧，尼葛洛庞蒂先生没有赶上我的报告，他后来就问其他人，关于我的这次报告怎么样。也许别人说我的这个报告还不错，说中国的前景非常好，他好像很懂中国似的，并没有谈到这个 2000 年问题，所以尼葛洛庞蒂先生欣然把一笔资金投给了我，所以才有了今天的搜狐。

时光再向前一年，那是 1995 年底我刚回到北京的时候——为什么要与大家一起分享搜狐的发展，因为我觉得过去几年中搜狐的发展特别能够折射出中国整个互联网的发展过程。1995 年我回到北京的时候，我的记忆中是满街飞跑的黄色面的，和一个寒冷的北京，我是从加州那个温暖的地方回来的，刚开始条件非常艰苦，但我们很兴奋，因为刚回到中国，回到中国的文化中——我只偶而去麦当劳，当时麦当劳在北京刚刚兴起，只有在那儿才能喝到咖啡——而我们的办公室是前不着村，后不着店，非常偏僻^①。我离开美国前在 ISI 公司，它的总部设在匹兹堡。我加入 ISI 只有三天的时间，刚刚加入三天，就被派遣到中国来了。为我送行的时候，ISI 的总裁也一块儿在匹兹堡的山上来为我祝酒，说你去的是中国，你将为 ISI 在中国打下一片天地。当时真有一种“壮士一去不复返”的心情。后来就到了北京，发现这儿除了咖啡、麦当劳和满街跑的黄色面的，还有修得越来越好的三环路。我提着一个便携机到北京电报局去注册，当时申请互联网账号还是个非常神秘的东西，人们都不知道互联网是什么，上了互联网是不是可以获得很多很多情报，你这个人是不是可靠。在 1995 年底，当时我拿了一个便携机。人们都不知道这是什么，这是一个什么样的盒子，都觉得挺神奇的，所以我说什么话别人都容易相信。

① 回到中国，张朝阳是以 ISI 的中国首席代表身份回来的。回来后，ISI 的办事处在万泉庄园，那是一个非常糟糕的地方，没有热水，办公面积也只有 24 平方米，张朝阳不仅工作，而且连住宿也在那里，并且窗户外有个锅炉，老是半夜三更响，也使他睡不好觉。虽然无比地辛苦，但张朝阳一点都没有抱怨，他沉浸在兴奋的状态中，沉浸在祖国自己的文化之中。

一年以后，当我融资成功之后，我们决定不做基础设施，不做上网的链接，而是做内容。当我们成功地说服电报局，把一个我们用手装起来的服务器搬到电报局的时候，我觉得这是一个重要的历史时刻。电报局的局长也许认为这不算什么，不就是把你们的机器放到网上吗？我当时心里很清楚这是一个重要的时刻，所以我带了瓶酒去，准备握手签字以后用来喝酒庆祝。但电报局的局长也许不这么认为，所以那瓶酒始终没有打开。当时只照了一张照片，这张照片现在留在了搜狐的历史博物馆里面——我们会建立一个博物馆把搜狐过去发生的一些事情记录下来——很多过去的情景也许往往当时是非常偶然的，或者非常简单或者非常随意的事情，但当你做成了以后，当搜狐让成千上万的人都知道的时候，过去的历史人们往往要用放大镜来看每个细节，研究它的意义。当时的历史意义是人们对网络的理解以为只是联起来的计算机，并不知道它上面能做这么多的活动，放这么多的内容，会逐渐深入我们生活中的各个方面。当我们把服务器放到北京市电报局之后，我们的感觉用当时苏联一部很有名的电影叫做《这里的黎明静悄悄》来形容是最好不过的。当时中国的互联网确实是静悄悄的，还是非常黑的。但是在过去几年中国互联网的发展中搜狐的贡献非常大。我们首先提出的概念是，你必须得开仓放粮，信息必须得免费。虽然大家认为进入信息社会，信息是很宝贵的，但我们还是认为信息要免费。人们的注意力是非常宝贵的，人们把注意力放在看你的网站上，对网络本身就是一种很大的奉献，很大的贡献，所以要免费。

那么怎么活下去呢？网站就要靠广告来收费，在做内容的时候，我们把内容打开，准备开仓放粮给别人看，但如果只是简单地做内容，像传统媒体一样做内容是不行的。我们必须离开媒体发布的模式。如果只是网站记者写的东西放在网站上，那么只是利用了互联网这个工具，与出版相比只是稍稍地朝前迈一步。但我们认为互联网不只是出版，互联网是人们生活方式的革命。于是我们推出了分类搜索，整个互联网上的全人类的内容供大家搜索，供大家享用。大家想一想，互联网即使是这样一个发达的平台，如果全人类不是有 60 亿人，而是只有一个人或者几个人使用的话，互联网还有意义吗？可能一点意思都没有了。之所以说

互联网有用，就是因为它是一个公共的平台，让全人类在上面发表自己的东西，提出自己的想法，实现自己的活动等等，这样互联网才更加有意义。同样，在过去几年中我们走过了从信息免费到建立网上搜索、到如何创办一个公司的全过程：那就是引入风险投资。关于风险投资的故事有很多很多，当时我们感到是在黑暗中呐喊，别人不会相信我们，当我们去融资的时候，当他们问你们有厂房可以抵押吗？自己又没有厂房可以变卖，我们凭什么相信你的想法，给你投钱来买你的股份呢？如果你要是做不成的话，你是不是要按照高利贷的利息来归还我呢等等，所以当时的风险投资是一个非常非常困难的过程。但是整个的硅谷、整个的新经济都是建立在风险投资的基础上的，建立在投资者愿意购买一片未来，愿意承担一切高风险的基础上的，而且这个资金不用还。如果这个公司获得很大成功，那么这个投资者因为他当时忍受了相当大的风险，他就应得到相应的回报。当时我们确实是在黑暗中呐喊，而现在，如果在街上碰到任何人，如果他口袋里有一点钱的话，他会说我想投资互联网。

刚才回顾了历史，讲到了千年虫，那么现在是什么情况呢？现在天已大明，人人都想投资互联网，在整个中关村附近或者在中国，有几十亿美元的资金在到处游荡，可能都想投资给中国的互联网^①。每天都有新网站出现，成千上万的网站！我去清华、北大或者任何一座大学，对每一个青年人若是以前问他长大了想干什么或者说毕业以后想干什么？很多人说，我想出国留学，或者我想经商等等。但现在你再问他们想干什么，他们会说我想创业，甚至我都等不及了，诸如此类。那么现在是一种什么情况呢？这种现象是不是过热呢？是不是一种肥皂泡呢？是不是心情太浮躁呢？我觉得一点都不是过热，因为我们过去习惯于一种持续的缓慢的增长，而历史经常是以一种革命增长的方式书写的。互联网确实给我们带来了一场深刻的革命，这场革命将会创造全新的经济，我们

① 当时（2000年）的搜狐在中国的互联网中也有了自己的一席之地：分类搜索、16个内容频道、社区与通讯，以及分布在15个城市的地方版构成了搜狐的四大支柱；1998年初推出分类搜索，1999年和2000年推出内容频道的建设和社区的建设，2000年又继续完善分类搜索和内容频道，以及从电子邮件、个人主页、Java聊天以及HTML聊天室，都是互联网的具体发展。

将处在一种全新的经济起点，这个起点可以拿曲线来比较。如果你打高尔夫球的话，我们不妨拿高尔夫球杆的底线来比拟。这个球杆的样子是往上一拐再往上伸。我们现在正处在高尔夫球杆拐弯的地方，这就是一个新的经济起点。现在有幸进入这样的一个领域或者跟这个领域挂点边的人，都会成为新经济的缔造者。也许有人会说我们经过了农业文明、工业文明，现在才刚刚到达信息社会，我们是不是应该只管好我们的工业文明、农业文明呢？以及我们进入知识经济社会是不是时间太早了？我说一点也不早。首先，我们要理解什么叫经济、什么叫财富？我们总以为地里出了多少粮食、炼了多少钢才叫财富。现在我们每一个人愿意花五千、六千块钱去买一个手机，那五六十块钱可以买多少粮食呢？你每天的生活就满足于吃粮食吗？我们要打手机，我们不只是要打电话；我们不只是走路、骑自行车，我们还要坐面的、坐夏利、坐桑塔纳，我们要坐飞机；我们坐的桌椅板凳不只是我们现在坐着的木板凳，我们还要坐沙发，坐高质量的沙发；我们的生活需要更加丰富多彩。我们不是一个频道，我们要看更多的电视频道；我们要看很多的电影，我们要上很多的网站，我们要选择多种多样的生活方式、交流方式。以前的时候，一个人只跟街坊邻居来往，我们只跟村子里的人来往，我们送一封信可能要花费一上午的时间，而现在我们十分钟可以发几十个 E-mail，这个电子邮件可以跟世界上任何一个人交流。你跟别人说话之间就已经跟世界上几十人——无论这个人是在南非，还是在美国的加州，进行了交流。我们现在的时空拓展，生活的选择，等等，这都是财富。

我们就要加入 WTO 了，我们的国门经过缓慢的过程也越开越大。我们刚刚经历了 300 年落后的历史，我们对自己的自责往往多于对自我的夸奖。我们总是说，唉！我们中国人就是这样，没办法。但是，我们往往忘记了中国人是多么可爱！我在中国生长了 21 年，又在美国生活了 10 年。有时候能够跳出圈外，好像在宇宙飞船上来看、来观察这个宇宙、这个星球，来看我们中国人。我越来越觉得我们中国人非常非常的可爱。这主要有几点。第一点，我们现在在岳麓书院——这是中国最早的大学——它提醒我们，中国有这么悠久的历史传统，我们对教育的重视是我们文化里最优秀的一点；其次，我们非常具有牺牲精神。我们经常把

自己的利益放在最后，为了朋友我们可以两肋插刀，为了朋友什么都可以牺牲。几天前我参加了中央电视台的一个节目叫《商品的故事》，上面讲了一个故事：在二三十年前，当时工作中的两个朋友，一个朋友帮另一个朋友买自行车，历尽周折，辗转千山万水，把自行车从一个地方转到另一个地方；而另一个朋友，为了报答他呢，给他弄了很多猪油、粉条给他寄去，没有任何利益可言，就是为了帮朋友。这就是自我牺牲精神，这就是为了朋友可以两肋插刀的精神。还有我们对家庭的重视。“可怜天下父母心”，父母亲为了自己的孩子什么都可以做，并总把自己的利益放在最后。不要小看这些简单的事情，这些发生在我们家庭中每日每刻的事情，实际上，跟西方文化比较起来它们极为可贵。因为在西方每个人都在谈论个人利益，自己怎么样，自己的权利怎样，而往往忘记关心他人，关心父母；父母对小孩也没有像“可怜天下父母心”一样对自己的孩子关心到无微不至的地步。还有我们中国人都有一种要追求成功，要光宗耀祖，要出人头地的精神，不满足于生活上的富足，经济上追求一些成功。天下的父母也都望子成龙，希望自己的孩子特别成功。我们总是在寻求物质生活之上的一种更高的人生意义。这种出人头地，光宗耀祖，要取得成功的精神，能够激发起我们每一代人吃苦的精神，能够整天去想怎样来做事情。这些就构成了中华民族勤奋、善于思考、不断进取、对很多东西都富于研究的特质。因此，我们都特别喜欢做学问，信息在中国的传播速度非常快，即使我们的传播手段不是那么发达。这些都是我们中国人的优秀品质。从这个角度来讲，中国人是非常可爱的。假如我们再吸收了西方的一些形式逻辑，比如说 A 加 B 等于 C 就这么简单的形式逻辑，和对规则的重视，我们就可以结合中国人的优秀品质在更大规模上创造在“亚洲四小龙”身上已经创造的经济奇迹。而这种奇迹将是比亚洲四小龙十倍十几倍的规模，而且速度上毫不逊色。也就是在 21 世纪，在现在这样一个世纪，更大规模地在中国大地上产生。

那么在走向世界，走向繁荣，创造经济奇迹的基础上，我们应该注意一些什么？

我的最后一个话题就是：我们要跨越三百年的自卑。

刚才说过了，因为我们刚刚从三百年的落后的谷底开始攀升，我

们似乎找到了一条通往富强的道路。我们已经习惯于不相信自己，我们刚刚受到一些鼓励，取得了一些经济上的发展，但是还是习惯于自责自愧。我们已经颤微微地站了起来，但是还是有些羞愧、不知所措。面对西方——我们永远相信的西方——代表的质量、信誉、发达，我们又该怎样正视自己？我的一个朋友曾给我讲过一个故事。他是美国一家大公司的老板，而他是一个中国人、美籍华人。当他到中国跟中国的一个单位来谈判的时候，带的助手是个美国人。他发现，当他的助手在发言的时候，我们的中方代表如在接受一段真经似的，助手说什么都唉呀是，是，是，说得很对，都赶快记下来，而当他说话的时候，好像对方却不以为然。直到后来，中方才搞清楚，原来他才是大老板。由此我就想到，在我们每一个人的心里面，因为西方列强几百年前把中国的国门打破，当他们用稍稍发达一点的科学技术制造的枪炮把我们清朝或者明朝的铁骑军队，轻易地一排排放倒的时候，中国人在那一刻就彻底丧失了拥有五千年文明的一个泱泱大国的自信心。而在过去的几百年的历史长河中，我们的志士仁人一直在寻求自救，来寻求自我，来建立自己的自信。直到现在我们终于找到了道路。但是我们仍然背负着历史沉重包袱，沉重的自卑感，这导致我们对很多事情往往不能不卑不亢地面对世界。实现了一些成就，我们就感到沾沾自喜；能够跟西方人平起平坐，以对西方能够说不而感到扬眉吐气。我们觉得能够挑战西方，觉得我们终于可以做到了，实际上，这里面还是隐隐约约包含着一种自卑感。大到很大的问题，小到我们每日每时的做人，在跟西方谈判合作，等等，都是如此。

人们常说一个贵族需要几代人的培养。也许等到在新世纪里面，在几十年以后，中国真正的富强了，发达了，能够跟西方真正的财富上平起平坐的时候，我们的心理才能调整到一种平起平坐、一种不亢不卑的状态。但是要记住：我们中国人是非常聪明的，非常善于思考的。我们为什么不能提前在我们新的世纪、新的经济、真正的财富、经济发达的到来之前，提前跨越这三百年的自卑，以一种儒雅平和的心态，走向世界，走向未来呢？



培育人才

松下幸之助 日本跨国公司“松下”电器创始人

演讲背景

演讲人介绍：松下幸之助，1894年出生于日本和歌山县；起初在大坂当学徒做自行车的生意；1918年建立了“松下电器具制作所”，七年之后他成了日本收入最高的人，被人称为“经营之神”，他还首创了企业的管理制度——“事业部”、“终身雇佣制”、“年功序列”等。

演讲正文

“事业在人”，这句话是千真万确的，任何经营者只有有了称职的人才后才能发展下去，无论是具有怎样优秀的历史和传统的企业，如果没有正确继承其传统的人，也将逐渐地失败。经营的组织、手段固然重要，但掌握并使之发生效力的仍旧是人，不管创造了多么完善的组织，引进了多么新的技术，如果没有使之发生效力的人，将无从取得成果，也不能完成其企业使命。可以说，企业能否既对社会做出贡献，又使企业本身昌盛地发展下去，其关键在于人。

就事业经营而言，最重要的首先是寻求人才，培育人才。

还在公司规模很小的时候，我就常常对职工们说：“如果有人问‘你们那里是做什么的？’就请你们回答‘松下电器公司是培育人才的’。我们公司生产电器产品，但在出产品之前，首先培育出人才。生产优质产品是公司的使命，为此必须培育出与之相适应的人才，有了人才自然就能生产出优质产品。我在当时富于年轻人的志气，就用上面那些话表达了这个意思。至于怎么说都无关重要，但这种思想一直贯穿在我的经营之中。”

那么，怎样培育人才呢？恐怕这是要具体分析的，但最为重要的乃是要具有以下几个基本的观点，就是说，一定要明确“企业为什么存在？

怎样从事经营？”这一问题。换言之，企业应该具有正确的经营理念。如果公司的基本思想和方针是明确的，那么经营者和管理监督者就能够据此施行强有力的领导，而且每个人也都可以根据这一基本思想方针去判断是非，这样就容易培育出人才。但是如果没有这些基本思想和方针的话，经营者或管理监督者对部下的领导就会缺乏一贯性，很可能被每时每刻的情势变化或个人感情所左右，这样不易于培育人才。因此，如果经营者想得到人才，其先决条件就是应该具有坚定的使命感和经营理念。

其次，要经常地将经营理念和使命感渗透给职工。假如经营理念只是写在纸上的文章，那是一文不值的，它要成为每个人的血肉，才能发挥作用。因此，必须借助一切机会反反复复地把企业的经营理念和使命感灌输给职工。

再者，这并不意味着经营者单纯地讲解理念，而是在实际的日常工作中去说那些应该说的话，纠正那些应该纠正的事情^①。从个人的人情角度来说，不应过多地提醒别人、申斥别人，倘若有可能就应尽量避免这类事。可是，企业是以对社会作贡献为使命的公有物，在企业里的工作也是公事。企业不是私有物，企业的工作也不是私事。所以，从公的立场出发，对不能置之不理的不能允许的事情，该说的必须说，该申斥的必须申斥，这不是根据个人的感情来做的，而是站在使命感的高度上的提醒和申斥。由于这种严格的管理，被申斥的人开始觉悟并成长了。不用说，假如不申斥的话，于部下来说是满意的，对经营者、于上级来说也是安逸的。然而，我们一定要铭记，这种苟且偷安的方法是决不会培育出人才的。

与此同时，还有重要的一点，就是要敢于大胆地分派工作，并让担任了工作的人能够在自己的责任和权限范围之内自主地进行工作。所谓

① 松下公司有一次招聘推销人员，考试分笔试和面试两部分，总共招十名，报考的却有几百人，经过一个星期的筛选，最终选了十名优胜者，松下幸之助亲自看了一下入选者名单，发现面试时给他留下深刻印象的神田三郎不在其中，于是让下属查考试分数情况，才发现计算机出了毛病，他应该名列第二；松下幸之助立即让下属改正错误，尽快给神田三郎发录取通知书；但却晚了一步，因为失败的神田三郎跳楼自杀了，下属感觉很可惜，但松下幸之助摇摇头说：“不！幸亏我们公司没有录取他，这样的人是成不了大事的。一个没有勇气面对失败的人又如何去做销售！”

培育人才，归根结蒂就是要培育出懂经营的人，培育出能够用经营意识去从事任何一项细小工作的人。为了培育出这样的人才，不能什么事都左一道命令，右一道命令，那样只会培育出一些唯命是从的人来。由于敢于大胆地分派工作，所以，担任了工作的人就会下功夫动脑筋想办法，充分发挥出自己所具备的能力，也就相应地成长起来了。我们松下电器公司的事业部制，从某种意义上来说，就是将这些做法形成了制度化。我从自己的经验中感到，按照这种制度去培育人才是有很多优点的，事业部并不只是一种经营体，其中的每项工作都具有这种思想，并将这一思想通畅到一切工作之中去。这便是我的经营理念^①。当然，虽然应该在更广泛的范围之内分派工作，但必须牢牢地把握住基本方针。否则，分派工作后，各行其事，整体就会变成一盘散沙。说到底，就是要基于一定的方针而给予权限。因而，以公司的基本思想和经营理念去从事自主性的工作，是极其重要的。可以说，只有个人根据经营理念去从事自主的工作，才能培养人才。

所谓培育人才，并不是说只培育出能干工作、技术精湛的人来就可以了，这一点也需要特别加以注意。本领和技能的确很重要，企业不能没有这方面的人才，这是很自然的事情。然而理想的是，这些人，作为一个人也好，作为一个社会人也好，同样都应该是个优秀的人。尽管能够出色地完成工作，但作为产业者，假如考虑到各个企业及日本的日益增多的国际活动，那么这一点就应该说是更重要的了。

当然，作为一个人，一个社会人的教育和教养，本应在家庭和学校里去完成，然而现实的问题是企業所完成的这方面的任务非常之多，而且将会越来越多。所以，我认为在培育人才时，我们应该充分注意我们所培育的对象，无论是作为职业人也好，还是作为社会人也好，都应该是个优秀的人才。

^① 事业部制度，实施于1932年，是松下电器长足发展的产物；其建立的直接动因是因为公司规模扩大，事务纷繁，松下幸之助自身也感到了其中的烦杂，于是他想把事情分给他人共同负责，因此就有了设立事业部的分权组织设想；这个制度，是从研究、开发到制造、销售、宣传，全部严格地实施公司内部各组织单位的全责任制；每个事业部的部长，实质上犹如一家独立机构。



使命与真爱

曹德旺 福耀玻璃工业集团股份有限公司董事长

演讲背景

演讲时间：2007年1月16日

演讲场合：西北农林科技大学助学签约仪式

演讲人介绍：曹德旺，1946年出生于福建福清；1987年成立福耀玻璃集团，目前是中国第一、世界第三大汽车玻璃制造商；他也是一位慈善家，2005年获得首届“中国最佳企业公民”称号；2006年荣获“2006年中国十大慈善企业”称号；2009年荣获有着企业界奥斯卡之称的“安永全球企业家大奖”；2010年入选“中国首届心灵富豪榜”十大人物之一。

演讲正文

我非常忙。要统计中国那些为数不多的忙人的话，应该可以把我算进去。因为我在8个省里面有十几个工业区，海外还有5个办事处，这几天还要去各地慰问。今天中午在这里，晚上睡一觉，明天早上六点多就走。你们肯定认为曹德旺有神经病，为什么这么忙还跑到这里来，不是自讨苦吃么？我跟你们讲，正如你们校长讲的一样，我先给大家解释一下我来这儿的原因：不是因为我钱多得没处花，也不是找个机会要满足自己的虚荣心。我不会演讲，我来农林科大是真心诚意的想做一件帮助贫困生的事情。

我是穷孩子出身。大学生伙食费用太低，念四年书下来，身体会念坏。我和你们校长约定，这次捐助的助学金不是奖学金。做这个事情，是尽我的一点社会责任。

我今天在这里给大家作一场叫《使命与真爱》的演讲。第一点，我讲福耀。福耀集团全称是中国福建玻璃工业集团股份有限公司，股票于1993年在上海挂牌，股票编码是600660。福耀在全国各地的工厂都是各省市的重点企业。

在海外我们有 2 家公司：澳大利亚 1 个，美国 1 个。5 个办事处在海外，有东京办事处、汉城办事处、德国办事处、米兰办事处、澳大利亚的墨尔本办事处。福耀同时是中国惟一的一家汽车零部件工业企业，获得全球 8 大汽车厂商同时认证。我们中国汽车工业因为历史的原因，现在只有吉利、奇瑞、长安几个为数不多的品牌，这是件很令人伤心的事情，应该说这是我们这一代人应该要努力去做好的事情。那么福耀呢？我们获得了 8 大汽车厂招标的资格，招标时刻我们动作迅速，我就去大举建厂，因此福耀后面增长会很快，2006 年比 2005 年增长百分之五十几。我相信 2007 年会比 2006 年增长百分之七十几，我现在建的工厂在一开始买地的时候，一下子就是几百亩，现在最主要就是干部跟不上去，如果干部跟得上的话，我可能会更大胆地扩建。

原来的玻璃垄断商，就是日本旭硝子、法国圣戈班、英国皮尔基顿、美国 PPG，还有美国的佳电，因为欧美工资价格的提升，再加上一些其他因素的影响，他们的竞争力在削弱。一个国家的进步、发展体现在哪里呢？体现在员工的生活水平提高，劳动强度降低。这个国家员工生活水平提高了，劳动强度降低的同时，他的国家竞争力就强起来了。现在我可以跟他们平起平坐投标。因此，福耀参加投标，投一个标中一个。福耀集团就是我做起来的，为中国人做了一个玻璃品牌，我怎么会想去做玻璃呢？我跟你们校长是同龄人，我比他小一岁，经历了新中国最贫困的时期^①。我那时候在农村，一年国家分配给我布票两尺，春节的时候，若当年没有重大的事故，国家会分半斤猪肉给你。我是那个年代的人，国家分配给我的，也只能让我饱吃 3 天，3 天吃完了以后就没有饭吃了。到了后来，改革开放初期，我于 1983 年承包了一个水表厂，开始白手起家。我那时做的不错，赚了几万块钱，用赚的钱投资。

① 曹德旺的家原本过得不错，但因时局动荡，父母决定从上海迁回福建福清老家，而所有的财产却在运输船上消失了，家里也顿时变得一贫如洗；在曹德旺的记忆中，那时家里一天只能吃两餐，并且也只是汤汤水水，唯一的感受即是饿，“饭可以少吃，衣可简穿，书还是要读”，他的父母想尽办法要让他读点书，但最终因为家境太艰难而辍学了。

1984年，有一天我坐朋友的车子，就是那种面包车。他说这块车玻璃是日本的，几千块钱都买不到。当时我有一种中国人的不平，这怎么能卖给我们几千块呢？于是我就去找上海那帮工程师，他们说，我们不能做，这玻璃要用一副模具，买模具要花几万块钱，不划算。我说，我做几万片去卖，但许多公司都不做。后来一家上海公司的老板说：“我支持你，我相信你可以做成功。”1985年我开始着手搞，用了6个月的时间投产，同时开始营销。我跟我的朋友讲，这是跟日本人来打仗的玻璃。男子汉贵在哪里，贵在讲话算数，说了就做。为了说了就做，为了说话算数，为了跟日本人打仗，我吃尽了苦头。话说回来了，也很赚钱，他们日本人卖四五千块，我卖两千块钱，第一年呢，虽然吃了苦头，但是赚了七八十万。

这时候我发现国家已经注意到这个事情了，日本人也在排斥中国人的国产化力量，保险公司用预付款来压制我。那时候有1800多个车型，总共汽车保险量才几十万辆，就是一部汽车里有好几个品种，那你想想看，我要开发多少模具？后来经过我努力之后，改革出一种关联的模具，只要5副模具就可以做一个汽车的玻璃。

我们的产品可以和日本的产品去较量了^①。我当时想，第一步，堵住日本玻璃在当地的市場；第二步，把这个玻璃卖到其他地方去。我们从1987年开始做，国家在这方面也是非常支持我们的，帮助我们发展。到了1996年，那时确实太疲惫了，因为我一直当经理，身体感到精力不济。当时我把好多的股票卖给圣戈班，它是世界五百强企业，做玻璃的第一名。回去我还给员工们讲，我把你们带进五百强企业了。圣戈班们也很尊重我，让我出任董事长兼总经理，200万港币的年薪，每年利润10%。但是在经营上，在投资方面，他是大股东，我是小股东。因为这个事情我们有很大的争议，后来我知道了，法国就是用这个手段控制我，后来我说我不干了，跟你拜拜。最后，他们把股票出让给我，我把钱退还他们，相当于用几个亿买回了福耀。

① 曹德旺说：“我们要为中国人做一片自己的汽车玻璃，这片玻璃要代表中国人走向世界，展示中国人的智慧，在国际舞台上与外国人竞争。”

我的产品大量出口，美国人恼火了，和我打反倾销官司。因此，我成为中国企业的第一个反倾销官司成功者^①。因为我们打赢了那个官司，使我的资金成倍地增长。作为中国人，我必须站出来维护我们自身的利益。我要让美国认识我们，我要让全世界认识我们。后来，中央电视台《对话》栏目还专门请我做了一个有关反倾销胜诉的栏目对话。

我种过田，是从农村出来的，农民的收入太低，现在国家也注意到这个问题。我一直关注着贫困地区的发展问题，我做了这么多年，这么辛苦，赚了钱除了买股票投资外，能捐的，能做慈善事业的，都全部投出去^②，我认为，钱是生不带来死不带去的東西。

贫穷没有关系，人穷志不能穷，一定要去奋斗^③。如果你能够做到在平常工作中，主动承担责任，履行职责，像我当初招大学生一样，所有人不会那样处理，我就要那样处理，那好，我的目的是为他们好，这些老工程师对我忠诚度非常高，我走到哪里他们就跟到哪里，因为他们对他们现在的工作很满意，有地位，有钱，走到 11 个省区他们都受到尊重，他们很开心。在我们公司里面，员工福利还可以，每个区域都有房子，生活区都建得很漂亮。我是福耀的掌门人，福耀人为中国做玻璃，我们提出为这片玻璃奋斗终生。我没有退休之前，就是为了中国这片玻璃，把它做好，做到这片玻璃能够代表国家、民族的形象，在国际舞台上与外国人抗衡。

最后，希望用我的经历，与各位同学共勉。我是从非常贫穷的普通人家走出来的，到现在位居中国富人排行榜前列。我非常看重国家人事

① 2001 年底，中国加入世贸组织不久，加拿大国际贸易法院向包括福耀在内的中国汽车玻璃行业发起反倾销调查。曹德旺积极应对，成立了专门的反倾销应诉办公室，随后派出工作小组，参加加拿大国际贸易法院的公开聆听，经过 8 个月的艰苦应诉，最终在法院裁定，来自中国的汽车玻璃在加拿大的销售不构成侵害，福耀汽车玻璃获得全胜，也赢得了我国入世后的第一起反倾销案，使福耀玻璃名声大振。

② 曹德旺一直都很关注中国的慈善事业，他说：“捐款会捐上瘾”——他已捐款共计人民币 13 亿多元；他说：“我捐的钱都是自己的。”他还说：“我曹德旺不是沽名钓誉，我卖了股份换成钱也要捐出去。”

③ 曹德旺说：“我是从最底层上来的，这是我一生最大的财富。我最困难时，一天才赚 2 分钱。我结婚那天，才第一次穿上鞋，袜子还是我哥的。一包七分钱的烟都买不起。”他还说：“我们做每件事情，都要经得起时间和历史的考验。”

部给我评的“最佳国家企业公民”的称号。与我同时被评上这一称号的人物有摩托罗拉、诺基亚、中国移动的管理者，但私营企业就我一家。我为国家的建设尽了一个男子汉大丈夫的责任，一个公民的责任。古代有句话叫做“穷则独善其身，达则兼济天下”。我们企业的盈利，除了固定资产投资外，剩下的钱全部捐了。这次来捐款，最关键的是想与在座的各位贫困生共勉，不要灰心，不要失去自信，你们都还年轻，去奋斗一定能成功，但是一定要付出，没有付出，不会成功。在事业的天秤上，成功与付出是对等的。谢谢！



第六辑

感恩的心

我的父亲母亲

任正非 华为技术有限公司总裁

从今天开始要感谢所有人

希拉里·克林顿 美国国会参议员

给予别人，奉献自己

哈罗德·H·郭 耶鲁大学法学院院长

期待更多的是慈善之心

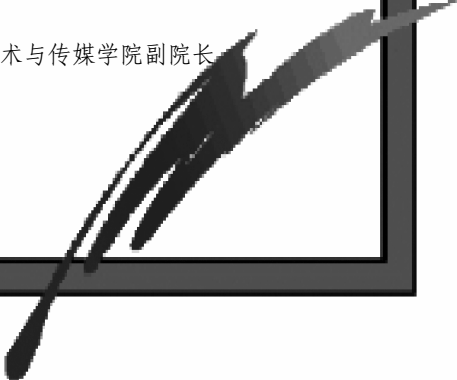
刘长乐 凤凰卫视董事局主席、行政总裁

奉献的艺术

李嘉诚 长江实业集团董事局主席兼总经理

感恩生命

于丹 北京师范大学艺术与传媒学院副院长





我的父亲母亲

任正非 华为技术有限公司总裁

演讲背景

演讲时间：2001年2月8日

演讲地点：深圳

演讲人介绍：任正非，被称为“军人总裁”，既说出了他的参军背景，也指明了当下他的身份——华为集团的领军人物。华为集团在他的领导下，现在已跻身全球第二大设备商。他还被评选为2000年《福布斯》“中国50富豪”第三位，位列2000年《时代周刊》的全球“建设者与巨子”100名排行榜，以及2006年《新闻周刊》等的评价更是一种证明。

演讲正文

上世纪末最后一天，我总算良心发现，在公务结束之后，买了一张从北京去昆明的机票，去看看妈妈。买好机票后，我没有给她电话，我知道一打电话她一下午都会忙碌，不管多晚到达，都会给我做一些我小时候喜欢吃的东西。直到飞机起飞，我才告诉她，让她不要告诉别人，不要车来接，我自己打出租车回家，目的就是好好陪陪她。前几年我每年也去“麦加朝圣”，但一下飞机就给办事处接走了，说这个客户很重要要拜见一下，那个客户很重要要陪他们吃顿饭，忙来忙去，忙到上飞机时才回家取行李，与父母匆匆一别。妈妈盼星星、盼月亮，盼唠唠家常，却一次又一次的落空。他们总是说你工作重要，先工作，先工作。

由于我3日要赶回北京，随胡锦涛副主席访问伊朗，在昆明我只能呆一天。这次我终于良心发现，与母亲约好，今年春节我不工作，哪儿也不去，与几个弟妹陪她在海南过春节，好好聊一聊，痛痛快快聊一聊。以前，我节假日多是在国外，因这时中国过节，外国不过节，正好多一些时间工作，这次我是彻底想明白了，要陪陪妈妈，我这一生还没有好好陪过她。没想到终成泡影。

在伊朗时，国内旅行社还不断发邮件给我，热情地介绍安排，我说，不需要太多的参观，我们主要想坐在沙滩上、池边多聊聊天。有一首歌唱到：“常回家看看，回家看看，哪怕帮妈妈涮涮筷子，洗洗碗，老人不图儿女为家作多大贡献，只图个团团圆圆，平平安安。”结果，8日圆满结束对伊朗的访问，我们刚把胡副主席送上飞机，就接到纪平的电话，说我母亲上午10时左右，从菜市场出来，提着两小包菜，被汽车撞成重伤，孙总已前往昆明组织抢救。由于相隔千万里，伊朗的通信太差，真使人心急火燎。飞机要多次中转才能回国，在巴林转机要呆6.5小时，真是心如煎熬，又遇巴林雷雨，飞机又延误两个小时，到曼谷时又再晚了十分钟，没有及时赶上回昆明的飞机，直到深夜才赶到昆明。

回到昆明，就知道妈妈不行了，她的头部全部给撞坏了，当时的心跳、呼吸全是靠药物和机器维持，之所以在电话上不告诉我，是怕我在旅途中出事。我看见妈妈一声不响地安详地躺在病床上，不用操劳、烦心，好像她一生也没有这么休息过。我真后悔没有在伊朗给母亲打一个电话。7日胡副主席接见我们8个随行的企业负责人，我汇报了二、三分钟，说到我是代表华为公司的时候，胡副主席伸出4个指头，说四个公司之一。我本想把这个好消息告诉妈妈，说中央首长还知道我们华为。但我没有打，因为以前不管我在国内、国外给我母亲电话时，她都唠叨：“你又出差了”，“非非你的身体还不如我好呢”，“非非你的皱纹比妈妈还多呢”，“非非你走路还不如我呢，你这么年纪轻轻就这么多病”，“非非，糖尿病参加宴会多了，坏得更快呢，你心脏又不好”。我想伊朗条件这么差，我一打电话，妈妈又唠叨，反正过不了几天就见面了，就没有打。而这是我一生中最大的憾事。由于时差，我只能在中国时间8日上午一早打，告诉她这个喜讯，如果我真打了，拖延她一、二分钟出门，也许就躲过了这场灾难。这种悔恨的心情，真是难以形容。

这次去昆明给妈妈说了十一月份我随吴邦国副总理访问非洲时，邦国副总理在科威特与我谈了半小时话的内容。首长说了这次我随访是他亲自点的名，目的有三个：一是鼓励和肯定华为，并让随行的各部部长也正面地认识和了解华为；二是了解一下我们公司的运行与管理机制，看看对别的企业有无帮助；三是看看政府对我们开拓国际市场是否能给

予一些帮助。妈妈听了十分高兴，说：“政府信任就好，只要企业干得好，其他都会随时间的证实而过去的。”最近这两年，网上、媒体对华为有一些内容，毁誉参半，妈妈是经过文革痛苦煎熬的，对荣誉不感兴趣，但对一些不了解我们真实情况的文章却十分忧心。我说了，我们不是上市公司，不需要公示社会，主要是对政府负责，对企业的有效运行负责。我们今年要交税 20 多亿，明年（2001 年）要交 40 多亿的税。各级政府对我们都信任。我们不能在媒体上去辩论，这样会引起争论，国家纸太贵，为我们这样一个小公司争论太浪费。为我们这样一个小公司，去干扰国家的宣传重点，我们也承担不了这么大责任。他们主要是不了解，我们也没有介绍，了解就好了。妈妈舒了一口气，理解我的沉默。也许她能安息。我看了她最后一眼后，妈妈溘然去世。

1995 年我父亲也是因为在昆明街头的小摊上，买了一瓶塑料包装的软饮料吃后，拉肚子，一直到全身衰竭去世。不是饮料有什么问题，而是这么长时间的运输，多次的批发，小摊又无保鲜设备，老人抵抗力又差。这次妈妈反过来要陪我去郊区七彩云南转转，散散步，回来的路上要在路边买些果园摘下来的梨子，她不让我的下车，后来我问妹夫为什么不让我下车，他说妈妈怕你大手大脚、不讲价。四元一公斤的梨子买了一大包。父母一生勤俭，而且不断以身作则来教育我，让我不要大手大脚。其实我一生都是非常节俭的，她只不过用过去过过的苦日子作坐标来度量。

历史回顾

爸爸任摩逊，一生尽职尽责，充其量可以说是一个乡村教育家。妈妈程远昭，是一个陪伴父亲在贫困山区与穷孩子厮混了一生的一个普通得不能再普通的园丁。爸爸是穿着土改工作队的棉衣，随解放军剿匪部队一同进入贵州少数民族山区的，去筹建一所民族中学。一头扎进去就是几十年，他培养的学生不少成为党和国家的高级干部，有些还是中央院校的校级领导，而父亲还是那么位卑言微。

爷爷是浙江浦江县的一个做火腿的大师傅，爸爸的兄弟姐妹都没有读过书。由于爷爷的良心发现，也由于爸爸的执着要求，爸爸才读了书。爸爸在北京上大学期间，也是一个热血青年，参加学生运动，进行抗日

演讲，反对侵华的田中奏章，还参加过共青团。由于爷爷、奶奶相继病逝，爸爸差一年就能读完大学，不得以辍学回家。时日，正值国共合作开始，全国掀起抗日高潮，父亲在同乡会的介绍下，到广州一个同乡当厂长的国民党军工厂当会计员。由于战争的逼近，工厂又迁到广西融水，后又迁到贵州桐梓。在广西融水期间，爸爸与几个朋友在业余时间，开了一个生活书店，卖进步书籍，又组织了一个“七·七”读书会，后来这个读书会中有几十人走上了革命前线，有相当多的人解放后成为党和国家的高级干部。粉碎“四人帮”后，融水重写党史时，还把爸爸邀请过去。爸爸这段灰色的历史，是文革中受磨难最大的一件事情。身在国民党的兵工厂，而又积极宣传抗日，同意共产党的观点，而又非有与共产党地下组织有联系。为什么呢？这就成了一部分人的疑点。在那种文革时期，如何解释得清楚。他们总想挖出一条隐藏得很深的大鱼，爸爸受尽了百般的折磨。

现在想想，一所乡间中学，又使用的统一教材，此人即使真有点什么问题，又会对国家安全有多大的影响。即使有问题也应改造他，而不是折磨他。妈妈其实只有高中文化程度，她却陪伴父亲，忍受各种屈辱，成为父亲的挡风墙；又要照顾我们兄妹七人，放下粉笔就要和煤球、买菜、做饭、洗衣……又要自修文化，完成自己的教学任务，她最后被评为中学的高级教师。她的学生中，不少是省、地级干部及优秀的技术专家，他们都对母亲的教学责任心印象深刻。妈妈这么低的文化水平，自学成才，个中艰辛，只有她自己知道。父母虽然较早参加革命，但他们的非无产阶级血统，要融入无产阶级的革命队伍，取得信任，并不是一件容易的事情。他们不可能像普通农民、工人那样政治纯洁。他们是生活在一个复杂的社会中，这个社会又是由多元化组成的，不可能只有一种纯洁的物质。他们有时会参加各种复杂的活动，例如抗日演出，这种演出的背后有人插手。妈妈参加过抗日演唱队，有人说，参加演唱队的人，都集体参加了什么组织……

人一生不知有多少活动，如果不以人的目的来衡量，不以人的品德来衡量，不以现实中他们对历史的认识与承诺来衡量，而是以形式来衡量，那么就会复杂到任何人都无法清理自己从而变得谨小慎微。历次政

治运动中，他们都向党交心，他们思想改造的困难程度要比别人大得多，所受的内心煎熬也非他人所能理解。他们把一生任何一个细节都写得极其详尽，希望组织审查。他们去世后，我请同学去帮助复印父母的档案，同学们看了父母向党交心的材料，都被他们的真情感动得泪流满面。终其一生，他们都是追随革命的，不一定算得上中坚份子，但无愧于党和人民。父亲终在 1958 年国家吸收一批高级知识分子入党时，入了党。当时向党交心，不像今天这样信息发达，人人都可以看到中央精神，与中央保持一致。那时，其实就是向几个党员交心，向支部书记交心，即使有报纸公布上面的精神，但精神的执行还得有人理解后，再来贯彻。那时，反对个别党员，有可能被说成反党。我们亲眼看到父母谨小慎微、忘我地拼其全力工作，无暇顾及我们，就如我拼死工作，无暇孝敬他们一样。他们对党和国家、对事业的忠诚，历史可鉴。我今天是来忏悔的，我没有抽时间陪陪他们，送送他们。

回想起来，革命的中坚份子在一个社会中是少的，他们以革命的名义，无私无畏地工作，他们是国家与社会的栋梁。为了选拔这些人，多增加一些审查成本是值得的。而像父母这样或追随革命，或拥护革命，或不反对革命的人是多的，他们比不革命好，社会应认同他们，给予机会。不必要求他们那么纯洁，花上这么多精力去审查他们，高标准要求他们，他们达不到也痛苦。而是要精神文明与物质文明一同来支撑，以物质文明来巩固精神文明，以一种机制来促使他们主观上为提高生存质量，客观上为促进革命，充分发挥他们贡献的积极性。我主持华为工作后，我们对待员工，包括辞职的员工都是宽松的，我们只选拔有敬业精神、献身精神、有责任心、使命感的员工进入干部队伍，只对高级干部严格要求。这也是亲历亲见了父母的思想改造的过程，而形成的我宽容的品格。

青少年时代

我们与父母相处的青少年时代，印象最深的就是渡过三年自然灾害的困难时期。今天想起来还历历在目。我们兄妹七个，加上父母共九人，全靠他们俩微薄的工资来生活，毫无其他来源。本来生活就十分困难，儿女一天天在长大，衣服一天天在变短，而且都要读书，开支很大，每

个学期每人交2~3元的学费，到交费时，妈妈每次都发愁。与勉强可以用工资来解决基本生活的家庭相比，我家的困难就更大。我经常看到妈妈月底就到处向人借3~5元钱度饥荒，而且常常走了几家都未必能借到。直到高中毕业我都没有穿过衬衣，有同学看到在很热的天里我穿着厚厚的外衣，说让我向妈妈要一件衬衣，我不敢，因为我知道做不到。我上大学时妈妈一次送我两件衬衣，我真想哭，因为，我有了，弟妹们就会更难了。我家当时是2~3人合用一条被盖，而且破旧的被单下面铺的是稻草。文革造反派抄家时，以为一个高级知识分子、专科学校的校长家，不知有多富，结果都惊住了。上大学我要拿走一条被子，就更困难了，因为那时还实行布票、棉花票管制，最少的一年，每人只发0.5米布票。没有被单，妈妈捡了毕业学生丢弃的几床破被单缝缝补补，洗干净，这条被单就在重庆陪伴我渡过了五年的大学生活。这次在昆明散步时，也谈到了那时的艰难。

1959年~1962年，由于大跃进的失误，也由于三年的自然灾害，国家陷入了经济困难。我那时正好在念高中，当时最大的困难就是饥饿，天天都是饥肠辘辘，无心读书，我高二还补考了。我在初中时人家把我作为因材施教的典型，而高中却补考。我青少年时期并无远大的理想，高中三年的理想就是能吃一个白面馒头。因此，我特别能理解近几年朝鲜人民的困难，他们至少还有国际援助，人口又少。中国那时处在美国为首的西方国家的经济封锁与制裁中，人口又多，其困难比今天的朝鲜及非洲还大。后来饿得多了，方法也多了一些，上山采一些红刺果（就是我们绿化用的那种），把厥菜根磨成浆，青杠子磨成粉代食。有时妹妹采几颗蓖麻子炒一下当花生吃，一吃就拉肚子。后来又在山上荒地种了一些南瓜，以及发明了将美人蕉（一种花）的根煮熟了吃的方法。刚开始吃美人蕉根时，怕中毒，妈妈只准每人尝一点。后来看大家没有事，胆子就大一些，每天晚上我们围着火炉，等着母亲煮一大锅美人蕉的根或南瓜来充饥，家庭和和睦睦。那时，根本没有专用的厨房，而是在卧室床前的地上，挖一个坑，做一个地炉，又做饭，又取暖，大家围在一起，吃南瓜，和和融融。父母的不自私，那时的处境可以明鉴。我那时14~15岁，是老大，其他一个比一个小，而且不懂事。他们完全可以偷

偷地多吃一口，但谁也没有这么做。爸爸有时还有机会参加会议，适当改善一下。而妈妈那么卑微，不仅要同别的人一样工作，而且还要负担七个孩子的培养、生活。煮饭、洗衣、修煤灶……什么都干，消耗这么大，自己却从不多吃一口。我们家当时是每餐实行严格分饭制，控制所有人的欲望的配给制，保证人人都能活下来。不是这样，总会有一个、二个弟妹活不到今天。我真正能理解活下去这句话的含义。我高三快高考时，有时在家复习功课，实在饿得受不了了，用米糠和菜合一下，烙着吃，被爸爸碰上几次，他们心疼了。其实那时我家穷得连一个可上锁的柜子都没有，粮食是用瓦罐装着，我也不敢去随便抓一把，否则也有一、二个弟妹活不到今天（我的不自私也是从父母身上学到的，华为今天这么成功，与我不自私有一点关系。）后三个月，妈妈经常早上悄悄塞给我一个小小的玉米饼，使我安心复习功课，我能考上大学，小玉米饼起了巨大的功劳。如果不是这样，也许我也进不了华为这样的公司，而社会上多了一名养猪能手、或街边多了一名能工巧匠而已。这个小小的玉米饼，是从父母与弟妹的口中抠出来的，我无以报答他们。

当1997年我国的高等教育制度改革时，开始向学生收费，而配套的助学贷款又没跟上，华为向教育部捐献了2500万元寒门学子基金。在基金叫什么名字上争论很大，甚至有员工亲自来找我，说不要叫寒门，叫优秀××，这些人不少还是博士、博士后。我认为出身贫寒并不羞耻，而思想与知识贫寒，出身高贵也不光荣。我的青少年时代就是在贫困、饥饿、父母逼着学中度过的。没有他们在困难中的指导，并逼迫我们努力，就不会有我的今天。

文革岁月

父亲一生谨小慎微，自知地位不高，从不乱发言而是埋头在学问中。因此，平安度过了1957年反右、1959年反右倾、1964年四清。但没有小难，必有大难。文革一开始，各地都以“三家村”这种模式找靶子。会写文章、是党的领导干部、有一些独立的政治思想的人（指与当地的潮流不合拍），就是靶子。爸爸在早期革命队伍中就算有文化的，又有教学经验，又是领导干部……是属于这种模板的。文革又是从教育界首先开始的，在横扫一切牛鬼蛇神的运动中，他最早被抛出来，反动学术权

威、走资派、历史有问题的人……万劫难逃。他最早被关进牛棚（当时称关押地、富、反、坏、右、走资派……九种人的非监狱的囚室），直到粉碎“四人帮”，历时十年，短短的人生能有几个十年。这又是在他最能为人民做事的时期，你知道这对一个有志者是多么的痛苦。由于只有少数人先被抛出来，那时的恐惧是可以想像的。父亲是校长，父亲的同事、原来的书记黄宣乾是老革命，忍受不了而自杀了。其实他们的错误就是要为国家把教学搞好，也就是今天的科教兴国。今天能把科教兴国的口号喊响，一百多年来有多少人为它殉道。当时，我已到外地读书，没有直接感受到家庭的遭遇，因为母亲来信绝不会描述。她只会说“要相信运动，跟党走，要划清界线，争取自己的前途……党的政策是历史问题看现实，出身问题看本人，你不要受什么影响。”而弟妹们年纪小，在父母身边，他们直接感受了各种屈辱与打击。弟妹们经常扒在食堂外面的玻璃窗，看批斗爸爸，吓得浑身发抖。爸爸站在高高的台子上，头戴高帽，满脸涂黑，反捆双手，还一边被人拳打脚踢，有时还被踢倒在地……有时，几百个走资派挂着黑牌，装在卡车上游街，……

我当时在外地读书，对家中的情况不了解，是同班同学从父亲学校出来串连的学生中了解到，再告诉我的。我在大串连中，收集了许多传单，寄给母亲。我记得传单上有周恩来总理的一段讲话，“干部要实事求是，不是的不要乱承认。事情总会搞清的。”妈妈把周总理这一段话，藏在饭里送给爸爸，后来爸爸说，这张条子救了他的命，他才没有自杀。其实父亲为什么没有自杀，母亲后来给我们说过，他是为了我们七个孩子。他想他一死，就成了自绝于人民，孩子们背上这个政治包袱，一辈子如何生存，那时的血统论，株连儿女的严酷环境下，他忍受百般折磨，也不会自杀的。1967年重庆武斗激烈时，我扒火车回家。因为没有票，还在火车上挨过上海造反队的打，我说我补票，也不行，硬把我推下火车。也挨过车站人员的打。回家还不敢直接在父母工作的城市下车，而在前一站青太坡下车，步行十几里回去，半夜回到家，父母见我回来了，来不及心疼，让我明早一早就走，怕人知道，受牵连，影响我的前途。爸爸脱下他的一双旧反毛皮鞋给我，第二天一早我就走了，又回到枪林弹雨的重庆。父母总以为枪林弹雨，没有政治影响可怕。临走，父亲说

了几句话：“记住知识就是力量，别人不学，你要学，不要随大流。”“学而优则仕是几千年证明了的真理。”“以后有能力要帮助弟妹。”背负着这种重托，我在重庆枪林弹雨的环境下，将樊映川的高等数学习题集从头到尾做了二遍，学习了许多逻辑、哲学……还自学了三门外语，当时已到可以阅读大学课本的程度，但终因我不是语言天才，加之在军队服务时用上，20多年荒废，完全忘光了。我当年穿走爸爸的皮鞋，今天是十分后悔的。我那时是一个学生，是自由人，不用在泥里水里跑，而爸爸那时是被押着做苦工，泥里、水里，冰冷又潮湿，他才真正需要。我那时只理解父母的温暖，没有理解他们的需要，也太自私了。

文革中，我家的经济状况，陷入了比自然灾害时期还困难的境地。中央文革为了从经济上打垮走资派，下文控制他们的人均标准生活费不得高于15元。而且，各级造反派层层加码，真正到手的平均10元左右。我有同学在街道办事处工作，介绍弟妹们在河里挖砂子，修铁路抬土方……弟妹们在我结婚时，大家集在一起，送了我100元。这都是他们在冰冷的河水中筛砂，修铁路时在土方塌方中被掩埋……挣来的。那时的生活艰苦还能忍受，心痛比身痛要严重得多。由于父亲受审查的背景影响，弟妹们一次又一次的入学录取被否定，这个年代给他们的伤害就是没有机会接受高等教育。除了我大学读了三年就开始文化大革命外，其他弟妹有些高中、初中、高小、初小都没读完，他们后来适应人生的技能，都是自学来的。从现在回顾来看，物质生活的艰苦以及心灵的磨难，是使我们后来的人生成熟的一种机会。母亲那时有严重的肺结核病，经济如此之困难，营养条件又差，还要承担沉重的政治压力，往牛棚送饭，抄检查……还帮助父亲把检查刻腊板，多印几份，早一些解决问题。那时，社会上的油印机是为造反派服务的，不可能借用。母亲就用一块竹片削好，在腊纸上刮，印出检查。母亲由于得不到很好的治疗，几乎耳聋。

我那时在外地院校受影响较小，文革后期毕业分配时，整个中国已经有上千万干部被打倒，我就显得不孤立了。对父亲没有作结论，因此，也不能分配。后来我入伍参军，也是如此理由，让我过了关，所以我比弟妹们多了一种幸运。不过因为父亲的问题，我一直没有能通过入党申

请，直到粉碎“四人帮”以后。文革对国家是一场灾难，但对在我们是一次人生的洗礼，使我在政治上成熟起来，不再是一个单纯的书呆子。我虽然也参加了轰轰烈烈的红卫兵运动，但我始终不是红卫兵，这也是一件怪事。因为父亲受审的影响，哪一派也不批准我参加红卫兵。自己又不愿做司令，拉三、五个被社会抛弃的人，组一个战斗队，做一个袖章戴戴。那时戴上这种袖章是一种政治地位的象征。虽然也羡慕家庭清白的同学，但只能跟在这些组织的外围，瞎跑跑。

改革开放

直到1976年10月，中央一举粉碎了“四人帮”，使我们翻身得到了解放。我一下子成了奖励“暴发户”。文革中，无论我如何努力，一切立功、受奖的机会均与我无缘。在我领导的集体中，战士们立三等功、二等功、集体二等功，几乎每年都大批涌出，而唯我这个领导者，从未受过嘉奖。我也从未有心中的不平，我已习惯了不应得奖的平静生活，这也培养了我今天不争荣誉的心理素质。粉碎“四人帮”以后，生活翻了个儿，因为我两次填补过国家空白，又有技术发明创造，合乎那时的时代需要，突然一下子“标兵、功臣……”等部队与地方的奖励排山倒海式地压过来，我这人也热不起来，许多奖品都是别人去代领回来的，我又分给了大家。

1978年3月我出席了全国科学大会，6000人的代表中，仅有150多人在35岁以下，我33岁。我也是军队代表中少有的非党人士。在兵种党委的直接关怀下，部队未等我父亲平反，就直接去为查清我父亲的历史进行外调，否定了一些不实之词，并把他们的调查结论，也寄给我父亲所在的地方组织。我终于加入了中国共产党。后来又出席了党的第十二次全国代表大会，父亲把我与党中央领导合影的照片，做了一个大大的镜框，挂在墙上，全家都引以为豪。我父亲也在粉碎“四人帮”后不久得以平反。由于那时百废待兴，党组织需要尽快恢复一些重点中学，提高高考的升学率，就让他去做校长。文革前他是一个专科学校的校长。他不计较升降，不计较得失，只认为有了一个工作机会，就全身心地投进去了，很快就把教学质量抓起来了，升学率达到了90%多，使学校远近闻名。他直到1984年75岁才退休。他说，他总算赶上了一个尾巴，

干了一点事。他希望我们珍惜时光，好好干。至此，我们就各忙各的，互相关心不了了。我也亲历亲见过，四川省委老领导杨超同志文革中二次复出，他的小孩一直与我们是朋友。文革初期他被关进监狱中，当时听他女儿说过几天组织要去监狱与他父亲谈话，让他重新出来任四川省委书记。他一出来都毫无怨言就投入了工作。我为老一辈的政治品德感动，他们从牛棚中一放出来，一恢复组织生活，都拼命地工作。他们不以物喜，不以己悲，不计荣辱，爱国爱党，忠于事业的精神值得我们这一代人、下一代人、下下一代人学习。生活中不可能没有挫折，但一个人为人民奋斗的意志不能动摇。

我有幸在罗瑞卿同志逝世前三个月，聆听了他为全国科学大会军队代表的讲话，说未来十几年来是一个难得的和平时期，我们要抓紧全力投入经济建设。我那时青年，缺少政治头脑，并不明白其含意。过了二、三年大裁军，我们整个兵种全部被裁掉，我才理解了什么叫预见性的领导。1982年，在党的“十二大”期间，我们基建工程兵小组与铁道兵小组的中心话题就是裁军，因为一开完“十二大”，我们就要整建制的离开军队，实在是有些恋恋难舍，毕竟我们习惯了十几、二十年的军队生活。当时，父母也不太理解党的开放改革，也认为离开军队太可惜。走入地方后，不适应商品经济，也无驾驭它的能力，一开始我在一个电子公司当经理也栽过跟斗，被人骗过。后来也是无处可以就业，才被迫创建华为的。华为的前几年是在十分艰难困苦的条件下起步的，那时父母、侄子与我住在一间十几平方的小房里，在阳台上做饭。他们处处为我担心，生活也十分节省，攒一些钱说是为了将来救我。（听妹妹说，母亲去世前二月，还与妹妹说，她存有几万元，以后留着救哥哥，他总不会永远都好。母亲在被车撞时，她身上只装了几十元钱，又未装任何证件，是作为无名氏被110抢救的。中午吃饭时，妹妹、妹夫发现她未回来，四处寻找，才知道遭遇车祸。可怜天下父母心，一个母亲的心多纯。）当时在广东卖鱼、虾，死的就十分便宜，父母他们专门买死鱼、死虾吃，说这比内地还新鲜呢！晚上出去买菜与西瓜，因为卖不掉的菜，便宜一些。我也无暇顾及他们的生活，以致母亲糖尿病严重我还不知道，是邻居告诉我的。华为发展有了规模后，管理的压力十分巨大，我不仅照顾不了

父母，而且连自己也照顾不了，我的身体也是那一段时间累垮的。我父母这时才转去昆明我妹妹处定居。我也因此理解了要奋斗就会有牺牲，华为的成功，使我失去了孝敬父母的机会与责任，也侵蚀了自己的健康。

我总认为母亲身体很好，还有时间。我身体不好，知识结构、智力跟不上时代，也将逐步退出历史舞台，总会有时间陪陪她的。没想到会有这样的飞来横祸。回顾我自己已走过的历史，扪心自问，我一生无愧于祖国、无愧于人民，无愧于事业与员工，无愧于朋友，唯一有愧的是父母，没条件时没有照顾他们，有条件时也没有照顾他们。我知道我的情况比绝大多数人要好，为了忘却纪念，也一吐为快。

爸爸、妈妈，千声万声呼唤您们，千声万声唤不回。

逝者已经逝去，生者还要前行。



从今开始要感谢所有人

希拉里·克林顿 美国国会参议员

演讲背景

演讲时间：2008年6月7日

演讲场合：华盛顿国家建筑博物馆告别总统竞选演讲

演讲人介绍：希拉里·克林顿，1947年出生于芝加哥；1969年就读于耶鲁法学院，1973年获法学博士学位；1979年她成为罗斯律师事务所历史上第一位女性合伙人，并在1988年和1991年被评为“全美100位最具影响力律师”；1993年入住白宫，成为美国历史上学历最高的第一夫人；2000年2月，希拉里宣布竞选纽约州参议员，成为美国历史上第一位谋求公职的第一夫人，随后是国会参议员；2008年宣布加入美国总统预选，但最终以失利告终。

演讲正文

非常感谢各位！谢谢你们！

这场聚会并不是我事先计划好的，但是我很感谢有你们的陪伴。

从今天开始我想要感谢所有的人——感谢那些倾注了你们的热情和希望在这次竞选活动中的人们；感谢那些长途跋涉，在街上挥舞自制标语的人们；感谢那些省吃俭用，踊跃募款的人们；感谢那些到各家各户敲门，给每个人打电话，并且和你的朋友邻居们讨论甚至争论起来的人们；感谢那些通过电子邮件和网络进行捐助的人们；感谢那些在我们的公共事业上大量投资的人们。更要感谢那些带着小孩子参加我们活动的父亲母亲，他们轻声地告诉肩膀上的孩子们：“看啊，有梦想就能实现！”

我也应该感谢像安这样的年轻人，她今年刚13岁，来自俄亥俄州的梅菲尔得市，她决定把过去两年中本为去迪士尼攒下的钱用来去宾夕法尼亚和妈妈一起充当志愿者。还有那些退伍老兵，孩提时的朋友，以及

纽约和阿肯色地区的人们，感谢他们不远万里来到这里，是他们告诉那些愿意聆听的人们为什么要支持我。

感谢那些在女性可以有选举权之前出生的八、九十岁并在竞选活动中投票的女士们。我在之前提到过来自南达科他州的 88 岁的 Florence Steen，她坚持让女儿带一张缺席选举人票到她的床边。她女儿和朋友在她的床边放了面美国国旗并帮助她填选票。没多久，她离开了人世。根据国家法律，她的选票不能生效。后来她的女儿对记者说：“我爸是个脾气不大好的老牛仔，听到我妈的选票失效时他很失落。我想他有二十多年没有投过票了，但他这次代替我妈妈投上了一票。”

感谢所有支持我的人们，那些我发誓过要尽我所能对他们奉献的人们，还要感谢我们坚韧不屈共同前进的过程。你们那些充满喜悦和悲伤的故事编织着我们的人生，并且激励和感动着我，你们对国家的承诺和担当使我自惭形秽。

你们这 1800 万人来自生活的各个阶层——无论男人和女人，年轻人和老年人，拉丁裔和亚裔，非裔美国人和高加索人，富足的、贫穷的和中产阶级的人，也无论同性恋者和非同性恋。你们给予我有力的支持。无论何时何地，我将尽我所能，坚定地和你们站在一起。我们拥有同样的梦想，它值得我们一起为之奋斗，为之拼搏。

记住——我们奋斗，为了那个在学校和工作间不断奔波独自抚养年幼女儿的单身母亲，她说：“我所做的一切都是让我这个母亲更称职。”我们奋斗，为了那个抓住我的手问我“你打算怎样来保证我的医疗保障”然后痛哭的妇女，那个同时做着三份工作，却依旧不能支付保险的女人^①。

我们奋斗，为了那个身着海军陆战队 T 恤的年轻人，那个为了医疗护理等待了数月的青年，他告诉我说：“请照顾好我在那里的朋友，然后

① 在美国，医保可以说是一个“老大难”的问题，这在竞选中也必然是躲不掉的。希拉里提出了“全民医保”口号，她的改革计划全称为“美国人医疗选择计划”，那要让人们买得起、买得到、跑不掉。具体说来，“买得起”，即给工作家庭减税，以确保其购买医保的支出占总收入的一定比例；“买得到”指避免歧视，使保险公司不能拒绝投保；“跑不掉”，是说无论换工作或者失业，医保都可以“随身而带”，不用担心丢掉。

请你也护理一下我好吗？”我们奋斗，为了所有失去工作和医疗保障的人，为了所有不能支付油费、杂货费或学费的人，为了所有过去7年被他们的总统所忽略的人！

我参加这场竞选是因为我有一个古老而又传统的信念：公共事业应该帮人们解决问题，实现理想。在我的人生中，我得到了许多机会和祝福。但我希望所有美利坚民众也能够跟我一样。在那一天到来之前，你们都能看到我站在民主阵线的前沿，为着未来而奋斗。

现在继续我们的战斗并实现我们所秉持的目标的方式就是拿出我们的精力、我们的信念、我们的力量，尽我们所能去帮助巴拉克·奥巴马成为美国下一任总统。

今天，在我宣布退出我的竞选之际，我祝贺他的胜利和他所参与的不平凡的竞选。我赞同他，并尽我所能在背后支持他。我恳求你们加入到我的这项工作来，就像你们曾经为我所做的那样，坚定地支持巴拉克·奥巴马。

我已经和他在议会里共事了四年，在竞选里战斗了16个月，在台上近距离对峙了22场^①。我对他的参选了如指掌，也见识了他的力量与决心，他的风度与毅力。

巴拉克·奥巴马的一生都在追求美国梦——追求富裕、自由、机会。从一个社区组织人做起，到国会参议院，再到美国参议员，每走下的一步都确保着梦的实现。这次竞选中，他鼓励很多人参与到民主进程中来，并激励他们为我们共同的将来出力献策。

当我开始竞选时，我的目的就只有一个，那就是赢回白宫，保证我们中走出一名总统，把我们的国家带回到和平、繁荣和发展的轨道上来。这就是我们为什么要力挺奥巴马2009年1月20日入主椭圆形办公室的原因。

^① 希拉里和奥巴马近距离的对峙，以参加1965年黑人示威42周年纪念活动为例。在这次游行中，希拉里首先搬出了在黑人中威望甚高的克林顿，奥巴马则充分利用自己是黑人的背景；二人在教堂前却也相互赞扬一番，希拉里说：“奥巴马身上体现了你们42年前所努力争取的一切，我们有奥巴马这样的竞选人，真是太好了。”奥巴马也一样赞扬希拉里“以优异的工作表现服务美国，我们将并肩一起前进”。而实际上彼此却暗中较劲，不分上下。

现在，我明白，我明白这将会是一场艰难的斗争，但民主党本身是一家的。现在，正是时候，重新拉上把我们绑在一起的纽带，为我们同样的理想、珍视的价值、热爱的祖国而献身吧。

我们曾经殊途，但今日终于同归！我们朝同一目标前进，为了赢得11月的选举，我们更加团结，更加胸有成竹，看看我们的国家，因为这一切早已刻不容缓！

我们都想要维护美国之梦，想要劳有所得，为大学、家庭、退休存钱，能够付得起汽油和杂货，到月底还有点存款的经济。想要一个能够鼓舞我们所有人，确保基本上共同繁荣的经济！

我们都想要一个普遍的，高质量的、负担得起的医保系统，父母们不再需要考虑照顾他们自己还是他们的孩子，或者不用为了保险而没日没夜地工作。这不仅仅是我的问题，这是激情，是事业，是我要继续奋斗的，为了让每个美国人，没有例外，没有借口的每个美国人都投保的斗争！

我们都希望有一个美国所界定的深入和有意义的平等；民事权到劳动权，妇女权到同性恋权，结束歧视到促进统一，再到为最重要的事情——关怀家庭——提供帮助。

我们都希望重塑美国在世界的形象，终止伊拉克战争，再一次让我们的价值观引导我们，同我们的盟友一起面对我们共同的来自贫穷，杀戮，恐怖主义和全球变暖的挑战。

对我来说，这样或那样的公众生活和政治生涯已经有四十年了^①。在这四十年里，我们的国家举行了十次总统选举，民主党只赢得了其中三次。今天，赢得这三次中的两场的人，就和我们在一起。

20世纪90年代，在民主党的总统的领导下我们取得了极大的进步。经济的飞速发展、在和平和安全方面的领导地位使我们赢得了世界的尊

① 希拉里在耶鲁法学院毕业后开始了她的律师生涯，之后她活跃于关注儿童福利的组织活动中；1991年10月开始投入并支持丈夫克林顿的民主党总统候选人竞选活动中；1993年克林顿就职美国总统，希拉里也成为美国第一夫人，舆论也普遍认为她是美国历史上最有实权的第一夫人；从2001年至2009年任职为纽约州国会议员；2009年1月21日就任为第67任美国国务卿。

重。可以想象，要是过去四十年我们也有一个民主党的总统，我们会取得如何巨大的进步。想一想过去的七年我们错失的良机吧，环境上的，经济上的，卫生保健上的，还有民权，教育，外交政策和最高法院上的。要是我们有一位民主党的白宫主人，就可以想一下我们走到了多远，我们取得了多少的成就。

我们不能够让机会错失，我们期待得太久，奋斗得太长。

而今，前路并不平坦。有人说，那太难了，不是我们力所能及的，我们不可能梦想成真。但自从美国诞生以来，我们就有一个美国式的对“不可能”说“不”的方式——通过努力的奋斗，坚定的信念和积极的心态尽全力触摸那叫做可能的界限。

这种信念，这份乐观，激励了我和奥巴马的这种信念、这份乐观，激励了百万的你们，让支持的声音响彻太空。

因此今天，我选择和奥巴马参议员站在一起说：没错，我们能。

我们将一道奋斗，我们将全力以赴，以实现各人都可享有的医疗保健。一旦美国到了没有孩童，没有男人，没有妇女得不到医疗保健的美国的那天，我们就是生活在一个更加强大的美国里。那就是为何，我们必须帮助奥巴马去成为总统。

我们将全力以赴，重掌财政责任和一个强势的中产阶级。一旦到了美国出现中产阶级再次繁荣成长，不管他们或者他们的祖先来自何方，能得到一个体面收入的那天，我们就是生活在一个更加强大的美国里。那就是为何，我们必须帮助奥巴马去成为总统。

我们将全力以赴，鼓励创新，以使能源需求独立，并让我们的孩子远离全球变暖的威胁。一旦到了美国使用了可再生能源的那天，我们就是生活在一个更加强大的美国里。那就是为何，我们必须帮助奥巴马去成为总统。



给予别人，奉献自己

哈罗德·H·郭 耶鲁大学法学院院长

演讲背景

演讲时间：2008年5月26日

演讲场合：2008耶鲁大学毕业典礼

演讲人介绍：哈罗德·H·郭，亚裔美国人，曾就读于哈佛大学和牛津大学，还曾担任过法律职员；他写过80多篇文章，还单独或与人合作撰写了8本书，其中《跨国法律问题》和《国家安全宪法》获得了美国政治科学协会美国总统领域最佳图书奖；他还获得了9个荣誉博士学位和两枚法律学院奖牌；2004年起开始担任法学院第15届院长。

演讲正文

尊敬的各位嘉宾、教职员工、家长们、朋友们、毕业生们：

欢迎你们参加2008年耶鲁法学院的毕业典礼。

谢谢大家！今天下午我们在这里欢聚一堂来庆祝同学们从这所院校毕业，并且重续我们的庄严使命。这里所说的院校就是耶鲁法学院，同学们指的是即将毕业的2008届优秀的毕业生，这个使命就是几个世纪以来延续在耶鲁法学院法律学习过程中的人道主义和卓越传统。

我要借此典礼重申一下，能取得这些成绩不仅仅是他们个人的劳动成果。今天即将毕业的每一位学生背后，都离不开家人和朋友的支持和鼓励：为了让孩子顺利完成学业，家长们做出了巨大的牺牲，他们共同或分别给你们提供经济上的支持；祖父母、叔叔和阿姨，在父母繁忙的时候照看着你们；兄弟姐妹、表兄妹和朋友对你们的电话作出及时回应并留言；而你们的孩子也认可法学院在你们心目中占的重要位置；你们的配偶和爱人为了你们努力工作，或者做两份工作，又或是放弃了自己的事业，这一切都是为了让你们充分利用这样一次机会。

有一次，我的父亲坐着给我开学费支票时，我问他，您为我支付这么多费用是否会感到后悔。他只是简单地说：“我们为什么工作呢，我们又为什么活着呢，除了爱和教育，我们什么都给不了你，但是给了你这些后，我们还有什么没给你的呢？”在过去的几年里，我们的教职员工已经把知识传授给你们了，但是我们要知道，今天在场的人当中，就是他们给了你们一切。所以 2008 级毕业生的家长们、朋友们，请你们站起来，让我们表达对你们诚挚的感激之情。今天到场的家长们，当你们亲眼目睹自己的孩子顺利完成学业时，你们怎么可能不回想起第一天送他们到学校报到的情景呢，那个时候，你们曾经梦想过这一天的到来吗？

那时，你们曾想过时间会这样转瞬即逝吗？我非常清楚你们有着怎样的感想，尤其是今天，因为再过一会，我的女儿也将从耶鲁大学的乔纳森·爱德华兹学院毕业，她们的毕业典礼在贝尼克广场举行。所以待会儿，我将要离开这里去参加她的毕业典礼，并且将这个典礼移交给我的朋友和同事约翰·梅西副院长。但是，在我离开之前，我要表达我的肺腑之言。你们 2008 届的学生对我来说是非常特殊的一届。因为你们在“9·11”事件之后成年，而且你们在我刚成为法学院院长的时候被耶鲁法学院录取，当飓风“卡特里娜”肆虐时，你们已经在这里学习了。我们曾两次一起攀越沉睡的巨人——卡梅尔山。而且在此期间，无论是课堂上还是课堂外，我们一起度过了很多时光。

过去的 3 年里，你们针对“先锋律师年会”、“开放获取知识”、“法学女博士社区”、“毕业生项目”以及开拓“纽黑文国际法学院的工程”举行了很多次讨论会。你们写了很多论文，也发表了很多见解；你们办了很多报刊杂志，组织了多场小型奥运会；你们建立了劳动者权利协会、移民事务所、最高法院事务所、享受义务教育权利事务所和防止家庭暴力事务所，以及旧金山扶持诉讼项目。你们劝说耶鲁大学从苏丹和联盟大学中脱离出来，为艾滋病受害者寻求必需的药物。你们申请工作和实习，你们参加到模拟法庭和律师协会的竞争中，你们还为“40 之夜”而庆祝。你们在美国政治失去其文明的时候，促使美国宪法协会和联邦主义者协会共同发起行动。而且在法学院的讽刺话剧上，你们巧妙地拿你们的老师和院长开玩笑，最后让他们捧腹大笑。尽管随着时间的流逝，

你们有些人可能失去了自己所爱的人，有的可能已经结婚生子，但是今天，你们都聚到这里，这也是你们最后一次相聚了。所以 2008 届的同学们，环顾一下你们的四周，重温耶鲁法学院现在的样子，而且以后她也将永远表现为这样一个由杰出个体组成的共同体，并在你们所做的任何事上都体现出卓越和仁爱。你们一直致力于使这个共同体成为一个勇于奉献的地方：作为律师和学者，在工作中我们需要奉献卓越才华；在与他人交往时，我们需要奉献我们最大限度的仁爱；我们还要奉献出我们对事业不断追求的精神，这不是为了一己私利，而是为了更好地服务于他人。在这个地方，你们彼此相互努力竞争，也友善地相互支持。你们共同面对，也彼此安慰。当你们说到并做到这些时，相比于 3 年前，你们让法学院成为一个更好的学院，让耶鲁大学成为一个更好的大学，也让纽黑文变得更好。

在过去的几年里，你们可能听到过很多我说的话。对于其中的一些，我希望你们可以铭记在心，例如“联邦法院是拥有有限事物管辖权的法院”。顺便说一下，如果你们觉得这很新鲜的话，那我现在再强调一遍“联邦法院事实上就是拥有有限事物管辖权的法院”。有人会说：“你们在耶鲁法学院什么都没有学到吗？”你们可能会担心还有很多法律知识没有学到，但是你们知道吗，尽管你们的担忧是对的。不过，事实上，在这里你们已经吸取了人生和法律知识的精华，这就是——作为一个律师，你们应该如何度过你的人生？在这个领域，你可以还找到许多志同道合的朋友。

如果你们想要取得进步，就不要担心别人会超过你们。相反，尽你们的所能做到最好：这是你们能做到最好的事，也是至少要做到的事。请你们记住律师的角色就是成为领导者。如果不谦逊，成功也只不过是一场悲剧；如果没有人道主义，卓越的成就也将毫无价值可言。请记住要为那些最需要你们的人而工作，因为为这些享有特权最少的阶层服务是杰出者的义务。

请永远不要让你们的技能超越你们的美德。在将来，你们的顾客不仅仅是那些给你们付钱的人，还包括法律本身的廉正公允。所以请你们记住两句话，第一，“我不知道”。如果你不知道，那你就这样说。在未

来几年里，你们通常会遇到不确定的事，不要假装自己知道，请坦白一点说实话。不知道并不是一件很尴尬的事，因为你的不知道，你才会很快找出正确答案。接下来，请大家记住第二句话：“不”。所有的律师都想对他们的顾客说“是”，对顾客说“不”可能让你们很难开口。我们对两组司法部律师都有所耳闻，而且这两组成员中都有耶鲁法学院的毕业生。在一个病危的首席检察官病床前，其中一组律师被要求批准一个非法案件。他们和首席检察官都坚持说“不”。另外一组司法部律师被要求写一篇法律上的肯定意见，授权美国官僚，使其有权拷问囚犯。他们的职责就应该说“不”，因为这是非法的也是错误的。相反，他们却回答说：“就按这个方式去做吧。”他们这样做是错的。如果你们手中握有权力，就请你们不要滥用职权而让自己误入歧途。

今天在这庄严的毕业典礼之后，明天你们当中大多数人，都要为了准备律师资格考试，而在让人受益的 DVO 和 IPOD 的指导下开始学习。当你们集中精力清除这最后一个障碍时，你们也许会发现一些分散你们的注意力的较大事件，这些事情可能包括：经济、环境、总统选举、伊拉克战争，而伊拉克战争使今天的阵亡将士纪念日变得让人痛彻心扉。

你们会是令我记忆最深刻的一届学生，因为你们在过渡时期成为律师。如果从柏林墙的倒塌到双子塔的撞毁这一时期，可以象征着冷战时期的话，那么“9·11”事件后到现在这一段时期便可以称为“恐怖时代”了，接下来的 10 年将会成为我所谓的“相互联系的时代”，如果你们愿意也可称之为“全球化 2.0 时代”。在全球化 2.0 时代，所有经济、政治、军事和环境问题都会相互影响和相互牵制，而且都出人意料地与法律联系起来。在全球各地如津巴布韦、缅甸、中东以及美国的自由受到威胁时，你们成了律师。

最近《纽约时报》的记者汤姆·弗里德曼提到，从冷战结束到目前为止，去年是世界各国在自由上表现最差的一年，自由指数下降的国家数量是自由指数上升的国家数量的 4 倍。最不民主的国家是那些主要依靠石油资源来填补整个国民收入的国家，因此随着石油价格上涨，食物和住房价格也随之增长。我们必须减少对矿物燃料的依赖，这不仅仅是为了省钱，也不仅仅是为了保护环境、抵抗全球变暖，更不仅仅是为了

促进我国安全体系的建立，而是为了加强法律法规的实施，为了减少对削弱世界民主独裁者的依赖。在昨天的毕业纪念日上，英国首相托尼·布莱尔告知毕业生：不管大家喜不喜欢，你们都是全球化的一员，所以你们必须学着成为全球化公民。在接下来的几年里，你们将投身社会事业建设，如果一定要我提出一点建议的话，那就是大家要尽力做到林肯在盖茨堡演说中提到的永恒挑战——“我们在此立志誓愿，不让这些死者白白牺牲；我们要使国家在上帝福佑下得到自由的新生；要使这个民有、民治、民享的政府永世长存。”

最后，我想以一个要求来结束今天的演讲。今天，你们比以往任何时候都更加深刻地领会到知识与智慧的区别。这些年来，当你们的知识得到增长时，你们也从其他人身上学到了智慧。过去，你们从别人身上汲取智慧，而多年后的今天你们自己成了一个睿智的人。在今后的岁月里请相信你们所拥有的智慧。请记住你们的价值观，这一价值观使你们来耶鲁学习也指导你们度过在此的每一段时光。所以当你们离开时，请不要忘记你们来到这里的目的。

2008 级的毕业生们，祝你们好运，我爱你们，我羡慕你们。我对你们的期望也很高。祝你们成功，愿上帝保佑你们！



期待更多的是慈善之心

刘长乐 凤凰卫视董事局主席、行政总裁

演讲背景

演讲时间：2008年11月1日

演讲场合：2008中国全球公益慈善论坛

演讲人介绍：刘长乐，出生于上海，刘向一之子；1980年毕业于北京广播学院，随后进入中央人民广播电台，先后任记者、编辑、新闻评论员以及高级管理人员；1996年他在香港与默多克新闻集团合作创办了凤凰卫视有限公司；获得2008年度“十大传媒领军人物”大奖，“中国最受尊敬企业”第十名等。

演讲正文

非常高兴今天能够在这里跟大家一起分享媒体和慈善的关系，或者说媒体人在推动慈善事业方面的贡献。

2008年是我们大家永远不会忘怀的一年。这在一年我们经历了许多许多，当然在这一年我们的慈善事业也向前迈了很大的一步。这也是在过去的百年中，中国在慈善事业最引人关注、最惊心动魄、最引人注目的一年。当然，我们一直在思考着，这次的论坛将讨论什么样的问题和达到什么样的目的？我觉得推动慈善的观念，澄清人们在慈善事业上的一些过时的或者是不正确的看法是很重要的。

我在准备这次演讲的时候特别查阅了一下中国过去的《辞源》、《辞海》以及《中国大百科全书》。在《辞海》中竟然没有发现慈善家这样的名次。在《中国大百科全书》中对“慈善事业”的解释如下，从同情、怜悯或宗教信仰出发，对疲弱者以金钱或物品相助，或者提供其他一些实际援助的事业，带有浓郁的宗教迷信，其目的是做好事、得善报，慈善者通常把慈善事业当成一种施舍，它只是对少数人的暂时的、消极的社会效应，它存有争议。

同时，在《英国大百科全书》上说，慈善是一种民间非营利组织，由捐赠人提供财产，并由他自己的职员进行管理，以其收入服务于对社会有益的目的。美国的《大百科全书》的解释说，慈善是最悠久的社会传统之一，它借用捐钱的捐助和其他的服务来提升人类的福祉。这三条不同的解释，出自于不同的环境和时代，也确实让我们看到我们早期的慈善事业的理念和许多世界上其他的国家有很大的差异。在这一点上，我认为我们这次的慈善论坛应该进一步对在中国弘扬慈善文化加以澄清、加以推动。西方的慈善来源于古希腊语，本意是“人的爱”，源于基督教传统中的服人原罪的说法。

有人认为中华文化中缺少有关慈善的文化基因。我认为不是的，我们从儒、士、道中都可以找到慈善的基因。孔子说，“老吾老以及人之老”；道家说到修桥、铺路等其他的慈善方式；佛家最常见的说法是大慈大悲。有些观点也认为，中国的慈善文化到了现在的社会停滞、割裂了。我也不同意这个说法，我认为西方的慈善文化在现在也有发展和升级的需要，或者是有这样一个过程。同样中国的现代也正在处于对慈善文化的过渡和现代化的阶段。

我们中国现在已经具有了“财富硬件”的基础。比如，中国 GDP 发展已经到 2.7 万亿美元，富人的人口——中国内地、香港、台湾加在一起非常引人注目。中国的百万富翁总数已经超过了巴西、俄罗斯、印度的综合，所以这些硬件可以体现出中国在慈善文化的发展方面是非常迫切的。在这样的发展中，中国的媒体将要扮演什么样的角色呢？我用三句话概括一下。

第一，要为慈善事业鸣锣。就是我们应该为慈善事业做大力度的 Permotion。慈善事业在中国正在兴起，媒体人在慈善事业的兴起中必然应为其鸣锣^①。凤凰卫视和其他的媒体一起进行了一次空前的对救灾行动

① 凤凰卫视的很多节目都在为慈善铺路，比如《一虎一席谈》大型谈话节目，就录制过一期关于慈善是否要去行政化的节目；还有窦文涛的《文涛拍案》揭露了一起为慈善家利用孤儿院进行性侵犯的犯罪丑行；还有凤凰卫视的大型公益电视行动《中国江河水》；这些都是媒体人为中国慈善事业的鸣锣、启奏。

和慈善行动在中国历史上史无前例的大规模的报道。其中，特别对我们慈善事业完成的过程进行了非常多和详尽的报道。一方面报道慈善家感人的事迹，另外我们还对在慈善捐赠中各个慈善个人、团体捐赠的物品是怎么样一分钱、一分货地发放到老百姓的手中的这样的事情做了详细地、大量地报道。当然，我们也详细地报道观众在这样的捐赠中的意见，我们也狠狠地揭露在救灾中谋私利的官员和工作人员。

第二，我们媒体应该为慈善事业开道。我所说的“开道”的意思是，有一些事情还是要做的。比如说，在中国慈善史上有一件非常有意思的事。有一个慈善家说错了一句话引发了网民的攻击，我们做了许多其他的工作，让这位慈善家在凤凰卫视第一时间做了道歉，这个道歉也获得了观众的谅解，同时我们也报道了这位企业家用亿万资产捐赠的过程。我觉得在开道的过程中应该特别地注意，我们对中国慈善的状态要有包容的心态，正如我们对这位企业家他的心路历程所做的回顾一样，我们要给他们一些时间，同时也要给他们一些机会。我觉得还要注意，媒体不要太过指示当下慈善捐助的商业动因，甚至查找其慈善的根源，也不能为逼捐摇旗呐喊。以平常心看待慈善是重建中国慈善文化需要确立的观念和形态，我们对慈善文化的培养要给予一定的时间。

第三，我们要为慈善事业加油。所谓“加油”，我的看法和理解是，媒体不仅要鸣锣开道，还要以身作则，利用媒体的影响参与到整个慈善事业中来。凤凰卫视是身体力行地在慈善事业中进行了若干次的尝试。在南亚海啸的时候，我们和两岸三地的演艺人员，发动了“爱心无国界”大汇演，还专门发起了“凤凰有约”情系印尼送爱心”的行动。我们派我们的主持人和中华小姐到重灾区的孤儿院和棉兰的华人社区进行慰问，他们都受到了印尼总统的接见。我们和李连杰先生的“壹基金”开展了三项支援活动。我们举办的凤凰卫视中华小姐的环球大赛，从举办到现在，每一次的评比和评选都以慈善为主题，2003年我们捐建了河北的水坝，2004年我们到马来西亚为马来西亚残障基金举办晚会，2007年我们牵手“嫣然天使基金会”赴贵州寻找唇裂的患儿。我们真实地体现着媒体人参与的温暖。

慈善事业反映了一个民族和国家的文明程度，我们同时让凤凰卫视的评论员在整个的四川地震的报道中一再地呼吁要改善慈善机制，为慈善立法，并增强公民慈善责任的意识。这些都为中国慈善事业建立了理论基础。

慈善不是钱而是心。我们对慈善的定义是，每一个有慈善心的人哪怕捐助一元钱也是慈善家。我们在期待慈善的同时，更多的是期待慈善家的出现，这就是我们架构文化的意义所在。



奉献的艺术

李嘉诚 长江实业集团董事局主席兼总经理

演讲背景

演讲时间：2004年7月2日

演讲地点：汕头大学

演讲人介绍：李嘉诚，1928年生于广东潮州，1958年开始投资地产市场，1979年，“长江”购入老牌英资商行“和记黄埔”，1981年获选为“香港风云人物”，1981年被评为“太平绅士”，1993年度当选为香港“风云人物”，1999年亚洲首富。

演讲正文

多谢大家常称赞我是一个成功的企业家，对于这些支持、鼓励，我内心是感激的。

很多时候当媒体访问我时，都会问及如何可以做一个成功的商人，其实我很害怕被人这样定位。我首先是一个人，再而是一个商人。

每个人一生中都要扮演很多不同的角色；也许，成功最关键的方法就是寻找到导航人生的坐标。没有原则的人，会飘流不定；有正确的坐标，我们做什么角色都可以保持真我，挥洒自如，有不同程度的成就，活得更快乐更精彩。

不知道什么时候开始，“士农工商”社会等级的概念，深深扎根在中国人的传统思想中。几千年来，从政治家到学者，在评价“商”的同时，几乎都异口同声带着贬意。他们负面看待商人的经济推动力，在制度上，各种有欠公允的法令，历代层出不穷，把司马迁《货殖列传》所形容的商人“各任其能，竭其力，以得所欲”、资源互通有无、理性客观的风险意识、资本运作技巧、生生不息的创意贡献等正面的评价，曲解为唯利是图的表征，贬为“无商不奸”，或是“熙熙攘攘，都是为利而来，为利而往”的唯利主义者。

当然，在商人的行列里，也有满脑袋只知道赚钱，不惜在道德上有所亏欠，干出恶劣行为的人，他们伤害到企业本身及整个行业的形象。也有一些企业钻营于道德标准和法律尺度中的灰色地带。今天商业社会的进步，不仅要靠个人勇气、勤奋和坚持，更重要的是建立社群所需要的诚实、慷慨，从而创造出一个更公平、更公正的社会^①。

从小我就很喜欢听故事，从别人的生活中得到启发。当然，不单是名人或历史人物，四周的各人、各事，言行举止，都是如此。在商言商，有些时候，更会带来巨利的机会。洛克菲勒（Rockefeller）与擦鞋童的故事，大家都听过：1929年，华尔街股灾前，一个擦鞋童也想给 Rockefeller 炒卖股票的秘密消息，Rockefeller 听后，马上领悟到股票市场过热，是离场的时候，他立刻将股票兑现，躲过股灾。

范蠡一句“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹”，说尽了当时社会制度的缺憾，大家都忘不了他这句话。范蠡是《史记·货殖列传》中所记的第一人，他曾拜计然为师，研习治国方略，博学多才，是春秋时代著名的政治家。他有谋略，有渊博及系统化的经济思维，他的经济智慧为他赢得巨大的财富。现代经济学很多供求机制的理论，我国历史早有记载。范蠡的“积著之理”研究商品过剩或短缺的情况，说出物价涨跌的道理。怎样抓住时机，货物和现金流的周转，要如同流水那样生生不息。范蠡的“计然之术”，还试图从物质世界出发，探索经济活动水平起落波动的根据；其“待乏”原则则阐明了如何预计需求变化并作出反应。他主张平价出售粮食，并平抑调整其他物价，使关卡税收和市场供应都不缺乏，才是治国之道，更提出了国家积极调控经济的方略。“旱时，要备船以待涝；涝时，要备车以待旱。”强调人们不仅要尊重客观规律，而且要运用和把握客观规律，应用在变化万千的经济现象之中。

我觉得范蠡一生可算无憾，有文种这样知心相重的朋友，有共渡艰

^① 李嘉诚从意大利偷师学艺归来之后把塑料花生产技术应用、更新，一时间长江塑胶厂生意火爆。但由于产品供不应求，出现了降低质量来应付订单的情况，结果许多客户要求退货，银行追债，顿时陷入困境，濒临破产。一天，其母亲以泡茶为由，向李嘉诚讲述了寺院主持找合适接班人的故事，故事的重点是人要诚实，母亲让李嘉诚认识到这一点，这一点也救了塑胶厂。从此，诚实、诚信从来没有离开过李嘉诚的言行。

难、共渡辰光的西施为伴侣，最重要的是，有智慧相伴他的终生。我相信他是快乐的，因为他清楚知道在不同时候，自己要担当什么角色，而且都这样出色，这么诚恳有节。勾践败国，范蠡侍于身后，不被夫差力邀招揽所动。

范蠡助勾践复国后，又看透时局，离越赴齐，变名更姓为夷子皮。他与儿子们耕作于海边，由于经营有方，没有多久，产业竟然达数十万钱。

齐国的人，见范蠡贤明，欲委以大任。范蠡却相信“久受尊名，终不是什么好事”，他散其家财，分给亲友乡邻，然后怀带少数财物，离开齐到了陶，再次变易姓名，自称为陶朱公。他继续从商，每日买贱卖贵，没过多久，又积聚资财巨万，成了富翁。终老死于陶。范蠡一生三次迁徙，皆有英名，但书中没有记载他终归是否无憾。范蠡没有日记，没有回忆录；只有他行动的记录，故无法分析他的心态。他历尽艰辛协助勾践复国，又看透勾践不仁不义的性格；他建立制度，却又害怕制度；他雄才伟略，但又厌倦社会的争辩和无理；他成就伟大，却也深刻体会到世间上最强最有杀伤力的情绪是嫉妒，范蠡为什么会有如此消极的抗拒（不参与本身就是一种抗拒）？

说完我国著名历史人物范蠡，我想谈一谈一个美国的伟人。来自另一个世界的本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin），他墓碑上只简单刻着“富兰克林，印刷工人”的字样。他是个哲学家、政治家、外交家、作家、科学家、商家、发明家和音乐家，闻名于世，像他这样在各方面都展现卓越才能的人是少见的。

富兰克林，1706年生于波士顿，家境清贫，没有受过正规教育，他一直努力弥补这一遗憾，完全是靠自学获得了广博的知识。他12岁当印刷学徒，1730年接办宾州公报，他著作的《可怜李察的日记》一纸风行，成为除圣经外最畅销的书，他为政府印刷纸币，实业上获得了很大成功。

富兰克林不单有超越年龄的智慧，更对别人关心，有健全的思维，他对公共事业的热心和能力，更赢得了当地居民的信任。富兰克林曾经立下志愿，凡是对公众有益的事情，不管多困难，他都要努力承担。自1748年始，他开展了不同的公共项目，包括建立图书馆、学校、医院等。

做好事、做好人是驱动富兰克林终生的核心思想，他极希望自己做的每一件事，均有益于社会，有益于社会，身体力行于后人谋取幸福。

他名成利就后，从未忘记帮助年轻人找到增值自己的方法，在《给一个年轻商人的忠告》的文章内，他的名句“Time is money, credit is money”，将时间和诚信作为能生钱的可量化的投资；在《财富之路》一文内，富兰克林清楚简单地说明，勤奋、小心、俭朴、稳健是致富之核心态度。

勤奋为他带来财富，俭朴让他保存产业。

富兰克林十三个人生信条他都写得简明扼要：“节制、缄默、秩序、决心、节俭、勤勉、真诚、正义、中庸、清洁、平静、贞节、谦逊”，这些都是年轻人的座右铭。

他更是一位杰出的政治家，在美国独立战争期间，他曾出使法国，赢得法国对美国的同情与支持。美国独立后，制宪会议一开始，富兰克林更表现出一个政治家的博大胸怀。虽然他是众望所归，但却提名华盛顿将军当总统。

富兰克林坚持留给制宪会议的绝非是名誉高位，而是胸襟、智慧和爱国精神。

1790年，这位为教育、科学和公务献出了自己一生的人，平静地与世长辞。他获得了很高的荣誉，美国人民称他为“伟大的公民”，历代世人都给予他很高的评价。

人类历史碑上永远会铭刻富兰克林的名字。

范蠡和富兰克林，两个不同的人，不同时代，不同文化背景，放在一起说好像互不相干，然而，他们的故事是值得大家深思的。范蠡改变自己迁就社会，而富兰克林推动社会的变迁。他们在人生某个阶段都扮演过相同的角色，但他们设定人生的坐标完全不同，范蠡只想过他自己的日子，富兰克林却利用他的智慧、能力和奉献精神建立未来的社会。就如他们从商所得，虽然一样毫不吝啬馈赠别人，但方法成果却有天渊之别：范蠡赠给邻居，富兰克林用于建造社会能力（Capacity buiding），推动人们更有远见、能力、动力和冲劲。有能力的人可以为社会服务，有奉献心的人才可以推动社会进步。

今天的中国人是幸运的，我们经历中国历史前所未见的制度工程，努力建设持续开放及法治的社会，拥抱经济动力和健康自我概念的发展，尽管未尽完善，亦不必像范蠡一样受制于当时社会价值观，只能以“无我”为外衣，追求“自我”，今日我们可以像富兰克林一样建立自我，追求无我。

在今天，停滞的思想模式已变得不合时宜，这不是弃旧立新，采取二元对立、非黑即白的思维，而是要鼓励传统的更生力，使中国文化更适用于层次多元的世界。

在全球化的今天，我们要懂得比较历史，观察现在和梦想未来。

从商的人，应更积极、更努力、更自律，建立公平公正、有道德感、自重和守法精神的社会，才可以为稳定、自由的原则赋予真正的意义。

虽然没有人要求我们，我们自己要愿意发挥我们的智慧和勇气，为自己、企业和社会创造财富和机会，大家可以各行其是。

最近我看到一个故事——《三等车票》：在印度，一位善心的富孀，临终遗愿要将她的金钱留给同村的贫困小孩分批搭乘三等火车，让他们有机会见识自己的国家，增长知识之余，更可体会世界的转变和希望。

“栽种思想，成就行为；栽种行为，成就习惯；栽种习惯，成就性格；栽种性格，成就命运。”这不知道是谁说的话，但我觉得适用于个人和国家。

我最近常常对人说，我有了第三个儿子，朋友们听说后都一脸不好意思地恭喜我。我是很高兴，我不仅爱他，我的儿子也将爱他，我的孙儿也将爱他。我的基金会就是我第三个儿子^①。

过去六十多年的时间，沧海桑田，但我始终坚持最重要的核心价值：公平、正直、真诚、同情心。凭仗努力和蒙上天的眷顾，循正途争取到一定的成就，我相信，我已创立的一定能继续发扬；我希望，财富的能

① 李嘉诚不足15岁便辍学到社会谋生，当过中标公司泡茶扫地的小学徒，当过五金制造厂以及塑胶带制造厂的推销员，也当过意大利塑胶厂车间打杂的工人，所有的这些经历都让他认识到健康和知识的重要，对无助的人给予帮助——他认为是最有意义的事，更重要的是教育及医疗事业。因此，事业有成之后，1980年他成立了“李嘉诚基金会”。

力可有系统地发挥。我们要同心协力，积极、真心、决心地在这个世上散播最好的种子，并肩建立一个较平等及富有同情心的社会，亦为经济、教育及医疗作出贡献；希望大家抱慷慨宽容的胸怀，打造奉献的文化，实现我们人生最有意义的目标，为我们心爱的民族和人类创造繁荣和幸福。谢谢大家。



感恩生命

于丹 北京师范大学艺术与传媒学院副院长

演讲背景

演讲时间：2009年4月4日

演讲场合：CCTV3《艺术人生》清明节特别节目

演讲人介绍：于丹，生于1965年，毕业于北京师范专科学校，后获得中国古代文学硕士；现在北京师范大学艺术与传媒学院任副院长，影视传媒系主任，影视学博士，文学博士，教授，博士生导师；获得“2006品牌中国年度人物”称号，2007年获得第三届北京市高等学校教学名师奖，2007中国书业年度作者等等。

演讲正文

清明节到了，这是一个慎终追远的节日。但是清明是一个多好听的名字啊，它清亮，它明朗，我们心中的那种怀念，我希望它不是沉重的，而是悠扬的，因为我们有感恩。

我说感恩生命，其实是因为在这个节日里，我想得最多的人是我的父亲。刚才我在上台前，就被马未都教师给招哭了，他在说父亲的时候，我的眼泪已经下来了。我当时在想，他说父亲我也要父亲，我会害怕跟他重复吗？不会。因为一个男人的眼中，父亲如山，父亲是他的楷模，是他的榜样，是他作为男子汉的一种信念。但是在一个女儿的眼中，或者说对于一个女人来说，她对世界对男人对爱，很多最初的信念都来自父亲，对女人来讲，她是否信任爱情、信任婚姻、信任人性，往往没有迟到从她的初恋开始，而是从她的父亲，因为这是她生命成长中第一个认识的男人，这个人负责任吗？这个人会有一种温柔之爱吗？马老师刚才说跟父亲之间没有太多的大事，但在一个女儿的眼中，我觉得很锁细，但是有点不同的是，在感恩之前，我先要说一个父亲，在一个任性的、娇惯的女儿成长里，他要忍受多少误读，我误读了我父亲很多年，甚至直到他辞世。

我小时候对父亲是什么感觉呢？他严厉，因为小的时候最先让我背诗词的人是他，教我古文的人是他，最早让我接触《论语》、《庄子》的也是他，后来直到我上了大学，我读的是中文系，研究生读的是古典文学。父亲会给我改论文，他改论文的时候我心里很烦，因为他不是在给你改这些文辞的意思而已，他还会说你哪个字倒插笔了，我当时觉得他很迂阔，按他这种改法，每个标点符号要改，哪个字间架结构不好，他也要给你写一个，哪个字看出倒插笔了，他会给你重新写出一个笔画来，这多烦哪！我从来没想到他烦不烦，我所有的论文都是他这样改过的，但他给我的印象还是严厉^①。

我父亲走后，我妈妈给我讲了一件事。她说你爸在的时候，一直不让告诉你。她说了一件我记得的事情，就是我爸爸的60岁生日，是北京天寒地冻的时候。我那天中午出门去给他买了一个大奶油蛋糕，我从学校拎回家，我说：“爸，我下午上课去了，等我回来以后，晚上咱们过生日吃蛋糕。”我爸瞥了一眼，说：“嗨！这都是你们小孩吃的东西，我不爱吃这个。”我就走了。当然下了课回来呢，看爸爸还是挺高兴的，然后大家吃饭，我给爸爸我做的贺卡，然后大家一起把蛋糕切了，吃完了，我看他也吃，挺高兴，就过去了。二十年之后，我父亲去世了以后，我妈妈告诉我这个故事的另一个版本。她说那天下午你走了以后呢，家里来了一个我们世交家的儿子，我爸爸就跟他说：“涛涛，这是你小丹姐姐刚给大伯伯买的，我又不吃这奶油的东西，你拿走吃了吧！”大概到下午快4点了，我妈说我爸就开始像一个犯了错的孩子一样，在屋里面转圈，我妈说：“你干吗呢？”他就小声地说：“我犯错了，那是丫头给我买的，我不吃也不能给人！你快帮我想想那蛋糕盒子到底是什么颜色的，那个蛋糕上好像有字，写的是什麼？你能想起多少，咱们俩往一块碰，我一定得买一个让孩子看不出来的蛋糕。”后来我妈说，在我下午放学前一刻钟，我爸呼哧带喘地拎着蛋糕回来了放在桌上。我回家的时候毫无察觉。

① 于丹对父亲严厉的印象，在3岁时就已经有了。在她3岁时，开始练字，父亲要于丹练魏碑，但于丹却喜欢柳体字，因为她觉得漂亮，可是父亲不允许，并说一定要从间架结构练起。这种严厉的家教方式，让于丹感觉很沉重，也感觉父亲很苛刻、严厉。

所以我们晚上呢，还是过了一个挺好的生日。这个故事，我很多年以后才知道。后来我才想起来，这就是我父亲，一个一直被他钟爱的女儿误读的父亲。从小长大，我爸爸给我立了很多规矩，我记住的往往是他的严厉，但是忽略了他生命中的那种温柔，所以其实走到清明这一天，我想起《论语》上的一句话，古训说“父母之年，不可不知也，一则以喜，一则以惧”。我们爹妈的年纪真的该记在心里，想起来一方面当然高兴，如果大家高堂犹在的话。可是另外一种心情，是“一则以惧”，我们到底还有多少时间可以去尽孝呢？我想说有女儿的父亲很幸福，女儿贴心、女儿撒娇、女儿依恋，可是女儿在青春期的时候，在她反叛的时候，在她不想吃那么多苦去立大业的时候，在她恋爱的时候，她一定都曾经违背过父亲的意愿。所以父亲们，请一定要等到女儿们长大，一定要等着我们。所以我想说今天如果在座的有父亲的女儿，那就让我们趁着父亲还在的时候早一天去懂得他。如果有女儿们的父亲，请你们一定要等待着女儿。

所以，其实成长是一件很有意思的事情，过去说不养儿不知父母恩，我生命中很大的遗憾就是我的父亲没来得及看见我的孩子^①。我自己有了孩子以后才知道，我那个时候对父亲很不屑，因为他颤颤巍巍拄着拐杖走在街上，总是去逗别人怀里的孩子，我总觉得很烦，我老拉着他快点走，我说你别去打搅人家，他就张着嘴乐呵呵地拉着人家孩子的小手不放。我真的觉得很遗憾，他没有看见我的孩子。所以我说清明这个节日，我希望在这一天要更懂得我们的父亲。

刚才在后台的时候，编导跟我说每个人都可以选一束花来给你自己缅怀的人，我毫不犹豫地拿了这束花，这束花里面有松柏有红鹤，这是矛盾的。但这就是我父亲，外人看他是松柏，我也一直把他当成松柏一样的榜样，但是另一方面，我父亲就是鲜艳的红鹤，他的内心

① 于丹说自己在父亲去世之前，主动给父亲打电话的次数很少，真正体会到“孝”的含义是在父亲过世之后，所以后来她把母亲和姨妈接到了身边一起住。不仅如此，同样让她感受到的是：看着父亲的去世，母亲开始走向苍老，并把全部的爱放在她身上，而她感到自己的爱也需要延绵。于是她觉得自己得有个孩子，要去做一个生命的承诺，所以她很欢欣地等着这个孩子的到来。

一直有火一样的温柔，有他的爱，有他那种克制的柔情。我拿起这束花，我觉得这两种矛盾的特质，是我完整的父亲。怀念父亲，怀念自己的根，所以我要说，在清明这一天要学会感恩生命。我们感恩父母，感恩世界，感恩这片土地，感恩我们相遇的每一个人，用这种感恩的心去多理解我们的父亲，理解今天还来得及懂得的人，理解我们自己的心，理解未来。



第七辑

拥抱世界

淳朴的真与伪

弗朗索瓦·费奈隆 法国作家

拯救儿童，拯救世界

迈克尔·杰克逊 流行音乐之王

共同的家园

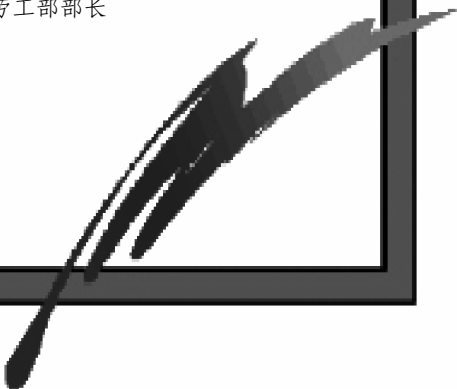
珍妮·古道尔 英国动物学家

自然的希望

珍妮·古道尔 英国动物学家

中国心 美国情 世界和谐

赵小兰 美国第 24 任劳工部部长





淳朴的真与伪

弗朗索瓦·费奈隆 法国作家

演讲背景

演讲人介绍：弗朗索瓦·费奈隆，法国作家，1685年被路易十四派往喀尔文教占优势的地区传教，他一生谨慎、仁慈，所做的成绩也十分显著；1689年被任命为王孙的太傅，自编教材有《死者对话录》；1693年当选为法兰西学院院士；1699年遭人诬陷，被消职消俸，此后一直过着隐居生活。

演讲正文

淳朴是灵魂世界中一种公正无私的品质，它不同于真诚，但高于真诚。我们看到许多人真诚，却不淳朴。他们只愿按他们的本性示人，不愿遭人误解；他们总是想着自己，说话字斟句酌，前思后想，做事审视再三，唯恐过犹不及。这些人很真诚，但并不淳朴。他们不能与别人相处得怡然自得，别人对他们也是小心谨慎。他们不坦率、不真诚、不自然，这让我们反倒更愿与不太正统、不太完美、不太造作的人相处。人们这样择友，上帝也以此取人。上帝不愿我们这样沉迷于自己的世界中，就像终日对镜整理自己的容颜。

完全专注于他人而内心不自省是另一种盲目。这些人全神贯注于眼前的事物，敏感地感受着周围的一切。这种行为恰恰与淳朴相反。

有一些人，无论为人类还是上帝效力，均忘我投入，这是一个极端；有一些人自以为聪明含蓄，心里充满自我，他们的高傲稍受打击就心烦意乱，这是另一个极端。前者表现出的不是真正的智慧，表面上堂而皇之，其实与那些一味追求享乐的傻念头同样荒谬；后者则沉迷于自己的幻想中欣喜若狂。这两种想法都是虚妄的，而沉迷于自己的幻想之中比专注于外物更糟糕，因为这种情况虽然很不明智，却看起来聪明，以致

我们不想改正，反引以为荣。它会给我们带来一种邪恶的力量，这是一种不为人知的疯狂，当我们早已病入膏肓时还认为自己安然无恙。

淳朴是一种适度的中庸，既不兴奋也不平静。我们的灵魂不会因受到外界因素牵引而无法自省，也不会总是以自我为中心，以致使维护自己美德的戒备心理无限膨胀。真正的淳朴，是一种灵魂的自由，正视前方，并不浪费时间去反复权衡脚下的步伐，也不用浪费时间回顾自己走过的道路。



拯救儿童，拯救世界

迈克尔·杰克逊 流行音乐之王

演讲背景

演讲时间：2001年3月3日

演讲地点：牛津大学

演讲人介绍：迈克尔·杰克逊，1958年生于美国印第安纳州盖瑞市；他是一个神奇的人物，他创造了现代MV，他是出色的音乐天才，他创造了13首冠军单曲，其中《Thriller》的音乐录像带被誉为“全世界最伟大的音乐录像带”之一；他与“猫王”埃尔维斯·普莱斯利、披头士并列为流行乐史上最伟大的不朽象征。

演讲正文

当我今天参观牛津大学时，我情不自禁地被它的庄严和宏伟壮观所折服，更不用说几个世纪以来，在这座校园里，那些伟大而有才华的学者所创造的辉煌成就了。牛津不仅汇集了最伟大的哲学家和科学家，也是从托尔金到刘易斯时代，许多最宝贵的儿童文学创作者的发源地。今天我很荣幸被允许进入基督教堂的餐厅，欣赏到彩色玻璃窗里路易斯·卡罗尔创作的《爱丽丝漫游仙境》。同时，我还发现我的一位美国同胞，亲爱的苏斯博士就曾经被它的优雅魅力吸引，并由此在全世界几百万儿童的想象力里印上了他的标记。

在开始今晚的演讲之前，我想首先申明，为什么我有资格在此做演讲。朋友们，我并不具有其他来此做演讲的人所具有的学术专业知识，就像并不要求这些演讲者擅长太空步一样。而且你们都知道，爱因斯坦是学识方面的权威。

但我可以说，跟大多数人相比，我游历了更多的地方，也经历了许多不同的文化。人类的知识并不仅仅包括图书馆里的典藏和由纸墨所记载的部分，还包括那些记在人们内心的，刻在人们灵魂深处和铭记在精

神世界的大量知识。朋友们，在我相对较短暂的生命里，我经历了如此之多的事情，以至于我无法相信我只有 42 岁。我经常跟施慕礼说，我敢肯定我的心理年龄至少有 80 岁，而今晚我走路的样子更像个 80 岁的老人。那么就请大家仔细品味我的演讲，因为今晚我所讲的内容，将救赎人性和我们的世界。

今晚，我并不是以一个流行偶像的身份出现在大家面前（不管那意味着什么），而是作为一代人的标志出现，这代人不了解作为一个孩子意味着什么。

大家都拥有过童年，但我却是一个缺少童年的人^①，缺少那样一个宝贵的和令人惊奇的年龄阶段，那是一个不用关心世界只用快乐地嬉戏的年龄，那是一段沉浸在父母和亲人的疼爱中的时光，那时我们最大的担忧就是星期一上午的拼写测试，我们为此而学习。

在座各位当中熟悉杰克逊五人乐队^②的人都知道，我不到五岁就开始表演。而且，从那以后，我就没有停止过跳舞、唱歌。毫无疑问，表演和音乐仍然是我最大的乐趣。但是，在我小的时候，我还是更愿意成为一个跟其他小男孩一样的孩子。我想像他们一样，搭树屋，打水球，跟朋友一起玩捉迷藏。但是命运与之背道而驰，所以我只能羡慕那些充斥在我周围的笑声和欢乐。

从开始我的职业生涯以来，我从来就没有停歇过。但是每到周末，我会去“创业”，这是一个术语，专门用来形容耶和華见证会的传教工作。在那里我会看到别人充满魔力的童年。

既然我已经是一个名人了，那么在做这项工作的时候，就必然要做一些伪装。我会穿上宽松的套装，戴上假发、假胡须和眼镜。我们会在加利福尼亚南部的郊区度过一整天，也会挨家挨户地串门，或者奔走于

① 迈克尔·杰克逊 5 岁就开始出道演唱了，而那时他的家庭管教很严格，尤其是他的父亲，也因此迈克尔·杰克逊很害怕他的父亲，甚至到了厌恶、恶心的程度。当其他小孩子玩耍时，他却要去录影棚去录影，否则就要受到父亲的毒打，所以他曾经一度患上自闭症，也非常羡慕小孩子们身上那种自己所未曾有过的完整的童年。

② 这个五人乐队，指的是迈克尔和他的四个哥哥，演唱的是 R&B 音乐。他们的前 4 支单曲，先后成为冠军单曲，先后发行了 14 张专辑，并且以迈克尔作为独唱的专辑又有 4 张。

各大商场，派发我们的《守望台》杂志。我也喜欢到普通的家庭里去，看着那些粗毛毯子和孩子们玩耍时专用的 La-Z-Boy 扶手椅，还有照看小孩的奶奶们，以及日常生活中一切普通的、神奇的和闪光的场面。我知道，许多人会对这些看起来并不是什么大事的事情存在争议。但是对于我来说，他们让我感到迷恋。

我常常想自己这种没有童年的经历是少之又少，我相信只有极少数人可以与我一起分享那种感觉。最近，当我遇到上世纪三、四十年代的童星秀兰·邓波儿的时候，一见面我们没有说任何话，只是一起哭泣。因为她能理解我的痛苦，而这些痛苦我最亲密的朋友伊丽莎白·泰勒和麦考利·卡尔金，也能体会到。

我讲这些并不是想博取你们的同情，只是让你们记住我的第一个重点——不只是好莱坞的童星们才会遭受没有童年的痛苦。如今，它已成为一种普遍的灾难，全世界的灾难，童年已经成为了现代生活的牺牲品。我们身边有很多小孩，他们不曾拥有快乐，不曾得到应有的权利，不曾获得自由。他们甚至不知道，作为一个孩子究竟应该是怎样的。

现在，我们鼓励孩子们快点长大，好像这个被称作童年的时期是一个多余的阶段，是一个长期的需要指引的过程，越快结束越好。在这个问题上，我无疑是世界上最专业的人士之一。

我们是见证了父母与子女之间的盟约取消的一代人。心理学家们在许多书里都详细地陈述了不给孩子绝对的爱所带来的破坏性的影响，这种无条件的爱对孩子们思想和性格的健康发展是十分必要的。由于忽视所有这些，很多孩子就必须自己照顾自己，这导致他们与自己的父母、祖父母和其他家庭成员的关系越来越疏远，也导致了曾经把几代人都联系在一起的，坚不可摧的凝聚力的瓦解。

这种违背常理的行为造就了新一代人，我们称之为“O 时代”的人，他们承接了“X 时代”人的使命。他们拥有一切华丽的外表——财富、成就、精美的服装和车，但是他们的内心却很空虚。我们空洞的胸口，荒芜的心灵，以及空白的心房，这些地方曾经是心脏跳动的地方，也曾一度充满了爱。

而这并不仅仅是孩子们遭受的痛苦，父母们也正饱受这种痛苦。我

们向孩子们灌输越多的成人思想，我们就越早剔除孩子的潜质。作为一个孩子即使是以后成为成年人，这种潜质也是值得拥有的。

女士们，先生们，爱是人类大家庭中最宝贵的遗产，也是最贵重的遗赠和最优秀的传统，它是我们代代相传的宝藏^①。以前的人可能没有我们现在享受的财富，他们的房子里没有通电，他们甚至让许多小孩挤在一个没有供暖设备的小房子里。但是他们不觉得黑暗和寒冷，爱的光芒照亮了房间，紧贴的心灵温暖着他们。父母们不会因为贪求奢侈豪华的生活以及各种身份地位而分心，孩子才是他们生活中最重要的部分。

我们大家都知道，我们两国在托马斯·杰斐逊提出“某些不可剥夺的权利”时决裂了。美国人和英国人也许在托马斯·杰斐逊主张的公正性上存在争议，但是儿童的某些不可剥夺的权利却从来没有人质疑，而这些权利正逐步受到侵蚀，导致全球许多儿童被剥夺了童年的欢乐和安全保障。

因此，我建议，今晚我们就为每个家庭建立一部世界儿童人权法案，其条款如下：

1. 即使不付出，也依然享受被爱的权利；
2. 即使不需要，也拥有被保护的权利；
3. 即使来到这个世界时一无所有，也拥有被人重视的权利；
4. 即使所谈的内容毫无乐趣，也享有被倾听的权利；
5. 即使没有看完晚间新闻和“东区人”（一部肥皂剧的名称），也拥有在睡觉前听一段故事的权利；
6. 不需要躲避子弹，可以在学校里受教育的权利；
7. 受人尊重的权利（即使你有着只有母亲才会喜欢的外貌）。

如果你来到这个世界以及离开这个世界的时候，都知道你是被爱着的，那么在你一生中发生的任何事情，你就都能够处理好。教授可能会贬损你，但是你自己不能感到被贬损；老板可能会压迫你，但是你不会

^① 迈克尔·杰克逊 1985 年仅用两小时的时间，就完成了一部声援非洲饥民的伟大作品《我们就是世界》以及同样传递爱与关怀的《拯救世界》，这些都表露的是他内心对真爱的渴望和给予，也是他对爱的一种表达，对慈善、对儿童的奉献。

感到被压迫；公司里的对手也许会把你打败，但是你仍然会成功。他们怎么可能真正地把你打败呢？因为你知道你是一个值得爱的人，除了爱，其它的只是修饰而已。

但是，如果你没有被爱的记忆，那你就不得不在这个世界上寻找一些东西，来填补你空虚的心灵。否则，不管你多有钱，也不管你多出名，你仍然会觉得空虚。你真正需要的是无条件的爱和无条件地被接受，而这些在你出生时就被否决了。

朋友们，让我为你们介绍一个情况。在美国平均每天有 6 个不满 20 岁的年轻人自杀，有 12 个不满 20 岁的儿童在武器下丢掉性命——请注意这只是一天的人数，而非一年。还有 399 个小孩因为滥用毒品而被逮捕，1352 个婴儿被未成年的妈妈生出来。这些都发生在世界上最富有、最先进的国家。

是的，在我的国家暴力已成非常普遍的现象。这是其他工业化的国家不能相比的，这些都是美国的年轻人表达他们所受的伤痛和愤怒的方式。但是不要认为英国就没有遭受同样的痛苦和苦闷的人。经调查表明，在英国平均每一个小时有 3 个青少年通过割伤、烧伤和过量服药的方式伤害自己。他们就是选择这种方式来应付被人忽略的痛苦和感情上的创伤。

在英国，多达 20% 的家庭一年只有一次坐在一起吃饭的机会。一年一次啊，那么给你的孩子读一篇睡前的故事，这一悠久的传统又是怎样一种情况呢，20 世纪 80 年代的调查发现，睡前听故事的小孩拥有更强的读写能力，在学校他们的成绩也远远优于同龄人。不过，只有不到 33% 的 2~8 岁的英国小孩能在固定的时间听到睡前故事。你们可能觉得这没什么，但是你们要想到，75% 的家长处于那个年龄段时，都曾听过睡前故事。

很显然，我们不需要问我们自己这些痛苦、愤怒和暴力行为来自于哪里。很明显这些都是孩子们因为被忽视而对父母的恐吓，因为不受重视而弄出的响动，以及要求被注意的大声疾呼。在美国，各种儿童保护机构都指出，平均每年有几百万的儿童被忽视，成为这种虐待方式的受害者。是的，被忽视。在一些富有的家庭和一些享有特权的家庭里面，

他们把刀把上缠上各种电子配件，防止孩子伤害自己。有很多家长回到家里，但是他们并没有真正回家，他们的心还留在办公室里面。那么孩子们呢，他们只好靠勉强得到的爱心活着。他们永远也不会从无休止的电视、电脑游戏、广播中得到更多的感情。

对于我来说，这些坚硬冰冷的数字使我的灵魂感到痛苦，也使我在精神上感到震撼，它们也向你们说明了为什么我会投入如此多的时间和物资来建立新的“拯救儿童之家^①”，让它积极地争取巨大成功。

我们的目标很简单——重建父母与孩子之间的亲密关系，为那些注定某一天将生活在这个世界上的可爱孩子们，重新许下承诺，点亮他们前进的道路。

既然这是我第一次公开演讲，而你们又从心底热情地欢迎我，我觉得我应该告诉你们更多的东西。我们每个人都有自己的故事，从这个层面上来说，统计数字就属于私人信息了。

有些人说父母对孩子的教育就像跳舞一样。父母们走一步，孩子们跟着走一步。我发现，父母把自己时间都奉献给孩子们，这还不够，还需要让孩子们重新接受他们的父母。

我记得在我小的时候，我们有一只叫“黑女孩”的狗。那是一只疯狂的傻狗，是狼和猎狗的杂交品种。她不仅不是一只称职的看门狗，而且非常胆小，她时刻都很紧张，甚至对卡车的声音和印第安纳的雷雨也恐惧不已。我的妹妹珍妮特和我对她付出了很多爱心，但是我们从未真正的得到她的信任，这份信任感已经被她的前任主人取走了。我们都知道她的前任主人经常虐待她，我们不知道他是通过什么样的方式虐待她。但是不管怎样，这条狗的精神已经完全崩溃了。

现在很多小孩都像受过伤的小狗一样，拒绝别人的爱。他们不能不在意他们的父母，他们珍惜这种不受任何约束的独立，他们按照自己的方式生活，不受父母的影响。

① 迈克尔·杰克逊在1992年建立了“拯救世界基金会”，以帮助全世界儿童，继而来拯救这个世界。除此之外，他的捐赠随着他的足迹遍布全球，比如捐助英国“呐喊中的儿童”基金会、亚特兰大捐赠门票给“儿童希望基金会”、拜访非洲智障儿童慈善机构等等，他对儿童的关注和贡献是我们所望尘莫及的。

当然也有一些负面的例子，一些孩子把对父母的憎恶和怨恨隐藏起来，当他们的父母向他们提出任何建议的时候，他们都会激烈地驳回。

今晚，我不希望我们之中任何人再犯类似的错误，这就是为什么我呼吁全世界关注所有被忽视的儿童的原因，并呼吁今晚在这里的所有人一起原谅我们的父母，原谅他们，并教他们如何去爱。

十年前，我成立了一个名叫“拯救世界”的慈善机构，这个名字只是我心中一些想法而已。后来，直到施慕礼告诉我，我才知道，这两个单词组成了《圣经》旧约里预言的基石。我真的可以相信我们能拯救这个被战争和种族灭绝弄得千疮百孔的世界吗？甚至是今天我站在这里做演讲的同时，我能否相信我们就有这样的能力呢？我真的可以相信我们能拯救那些带着枪和满腔怨恨上学的孩子们吗？他们就像电影《黑枪文化》里的孩子们一样，满怀怨恨，向他们的同学开枪。或者说，如同詹美·布尔格的悲剧般，一个孩子将另外一个毫无防御能力、甚至是刚刚学会走路的孩子打死。我们真的可能将这些愤怒的孩子救赎出来吗？当然，我相信我们可以，否则今晚我就不会站在这里。

但是这所有的一切都始于宽容，因为要想拯救世界，我们必须首先拯救我们自己。要想拯救孩子，我们首先必须拯救包括我们自己在内的每一个人。我是一个成年人，同时也身为父，我知道我不可能成为一个完美的人，也不能成为一个无条件为孩子付出的父亲，直到我把自己对童年的怨恨完全释放出去。

这也是我今晚希望大家能够做到的事情。做到“摩西十诫”（据说是上帝在西奈山的山顶亲自传达给摩西的，是上帝对以色列人的告诫）中的第五诫：尊重你的父母，而不对他们作任何评判。把他们尽量朝好处想。

这就是为什么我原谅我的父亲，停止对他评判的原因。我原谅我的父亲，是因为我需要一个父亲，而他是唯一的父亲。我需要把曾经压在我心里的重担卸下来，我要在我的余生中轻松地处理我和我父亲之间的新关系，让他不受以前的怨恨的影响。

即使世界充满仇恨，我们也要勇于憧憬；即使世界充满愤怒，我们也要勇于安慰；即使世界充满绝望，我们也要勇于梦想；即使世界充满猜疑，我们也要勇于信任。

今晚，对于你们当中对自己的父母感到失望的人，我希望你们放下你们的失望；对于你们当中感到被你们的父亲或母亲欺骗的人，我希望你们不再欺骗你们自己；对于你们当中希望远离父母的人，我希望你们向你们的父母伸出爱的双手。我这样要求你们，我也同样这样要求我自己，给我们的父母无条件的爱吧，这样他们才可能从我们这里学到如何去爱他们的孩子。只有爱才能改变一个荒芜孤独的世界。

施慕礼有一次向我提起《圣经》上的一段预言，当“父母的心能被他们的孩子拯救的时候，一个新的社会、新的时代即将来临”。朋友们，我们就是这个世界，我们就是那些孩子。

圣雄甘地曾经说过：“弱者从不宽容，宽容是强者的特质。”今晚，让我们所有人都变成强者。除了成为强者之外，最重要的事情是修复已经破坏的亲子关系。我们必须克服所有给我们的童年造成严重后果的事情，用杰西·杰克逊牧师（美国民权运动领袖）的话说，就是彼此原谅，彼此救赎，继续生活下去。

呼吁宽恕可能不会导致奥普拉时代重现，可能也不会导致世界各地成千上万的孩子与他们的父母和好。但是这至少是一个开始，我们会为这个结果感到高兴的。

所以女士们，先生们，我坚信自己的信念，同时，怀着无比愉悦、激动的心情总结今晚我的演讲内容。

从今天开始，你们也许会听到一首新的乐章。

让这个乐章成为孩子们欢笑的声音。

让这个乐章成为孩子们玩耍的声音。

让这个乐章成为孩子们唱歌的声音。

让这个乐章成为父母们聆听的声音。

让我们一起合奏出一曲心灵的交响乐，惊叹于孩子们所创造的奇迹，在爱的美妙中徜徉。

让我们一起拯救这个世界，抚平她的伤痛。祝愿我们能一起创造出美妙的乐曲。愿上帝保佑你们，我爱你们！



共同的家园

珍妮·古道尔 英国动物学家

演讲背景

演讲时间：2001 年

演讲地点：北京大学

演讲人介绍：珍妮·古道尔，生于 1943 年，英国动物学家；20 多岁开始研究黑猩猩，在野外度过了 38 年；1975 年，建立了珍·古道尔研究会，致力于野生动物的研究、教育和保护；她呼吁人们保护野生动物，保护地球环境；曾获得联合国所颁发的“马丁·路德·金反暴力奖”，还有国家地理学会的“胡博奖”；她对黑猩猩群体生态学的观察和研究成果让她获得了英国剑桥大学博士学位。

演讲正文

各位晚上好，看到有这么多人能够在这么一个美好的晚上来这个地方我感到特别高兴。我想用黑猩猩的语言来向大家问候。

这是一个很奇怪的事情，很多年以前在伦敦出生的一个小女孩儿，后来在全世界周游，并且有这么多的人来听她讲话。当我想到这些的时候，我总是回想起当我还是个小女孩儿的时候我妈妈给我讲的一个故事。那个故事是讲有几只鸟在争论谁能飞得最高，最后决定来一个比赛。它们都认为当然是鹰，它肯定能飞得最高，所以它就越飞越高，越飞越高，一直到最后它不能再飞了。这时候其他的鸟都已经飞回地上，只有它还高高地飞在天上，没有回来。但是它没有想到在它的背上趴着另外一只很小的小鸟。当鹰已经飞不动、不能飞得更高的时候，这只小鸟从鹰的背上飞了起来，飞得比鹰还要高。我之所以喜欢这个故事，是因为它就像我们的生活，我们每个人都可以飞得更高一点，但我们能飞多高在很大程度上依靠我们下面的那只鹰。回想在我的生活中帮助过我的那些人，他们就像那只鹰，像鹰身上的羽毛，每一根羽毛都帮助过我。那些学生

在冈比亚帮助我来收集资料；我在全世界旅行的时候遇到了许许多多的好朋友，像我旁边的这一位。还有珍·古道尔研究会的那么多工作人员和志愿者，他们今天晚上都来了。

提到我了不起的家庭，我特别要说说我的母亲。当我才 10 岁的时候我就有一个疯狂的梦想，想到非洲去，当时所有的人都笑话我，只有我的母亲支持我^①。在那个时代，我们家甚至连一辆自行车都买不起，而非洲是几千英里以外一个遥远的地方，谁能想到我有钱到非洲去呢？那个时候一个小女孩儿想做到这件事情是难以想象的事情。可是我母亲说：“珍妮，如果你真的想做到这一点的话，你就努力地工作，永远不要放弃，继续追求，总有一天会实现。”

我没有走从中学到大学、毕业以后到非洲这样的一种常规的道路。我当时用了五个月的时间在餐馆里打工，给人家端盘子，用这样的方式来攒够去非洲的路费。23 岁那一年，我就跟家里人告别，从此踏上了一条神奇的探险之路，一直到今天还没有结束。我是通过跟随专门研究人类化石的古生物学家里奇教授开始研究黑猩猩的^②。当时他很奇怪一个小姑娘从来没有受过正规的大学教育，怎么会知道这么多关于非洲动物的事情。其实为了准备到非洲去我已经读了很多很多关于非洲、特别是关于非洲动物的书。所以从 1960 年开始，里奇教授帮助我筹集到了足够的资金使我能够开始饲养黑猩猩。我选择了几张幻灯片让大家找到一点感觉，我在非洲研究黑猩猩是一种什么样的情景。现在请跟我一起来看一下。

（第一张）这是 1960 年拍的照片，当时黑猩猩看见我就跑。但是我有耐心，我也不太快地就离猩猩很近，这样猩猩渐渐地就愿意跟我接近了。有一天，我的厨师告诉我说，有一只猩猩跑到我们的厨房来，拿了

① 珍妮·古道尔小时候非常痴迷于动物，她爱读杜立特写的动物故事书，从小脑子里都是原始丛林和非洲，第一次看电影《泰山》时就激动的满脸泪水；她的母亲送给了她一个黑猩猩的玩具，这让母亲的朋友吓坏了，但珍妮却十分喜欢，至今还在她的衣柜里。

② 来到非洲，珍妮·古道尔遇到了著名的里奇教授，她向里奇教授请求一个和动物打交道的工作，里奇教授在一次保护野生动物的考察旅行中不经意地考验了古道尔对野生动物的知识后，有些吃惊，之后便让她做自己的助理秘书了

几根香蕉走。这样，我就决定留在营地，亲自来喂它香蕉。这只猩猩名叫大卫，它的头上有一撮白毛。我这样喂了它几天以后，有一天它直接从我的手里拿走了香蕉，我知道，我已经赢得了它的信任。

（第二张）这是大卫又把我介绍给它在森林里的朋友们。

（第三张）这是那只最权威的雌性黑猩猩，她的名字叫朱莱雅；那是大卫；那边的那只是布劳德；布劳德的女儿是四岁的菲菲。菲菲是我从1960年研究黑猩猩以来，唯一一只仍然活着的黑猩猩，现在她已经42岁了。

（第四张）经过观察，我发现黑猩猩许多很特别的事情。这是我第一次发现黑猩猩用一根草叶子做工具。它不仅会用草叶子，而且会用树枝。它会把树枝上的树叶捋下来，然后用中间的树枝来做工具，这就是制造工具的开始^①。这是很了不起的一件事情，因为直到我发现这件事情为止，人们都认为：只有人类才会制造工具，而这正是人类和其它动物区别的主要标志。就因为我发现了这个现象，所以《国家地理》杂志社给了我资助，让我继续进行黑猩猩的研究。

（第五张）在黑猩猩的家族里面，雄性是居于统治地位的，它的体型也比较大。雄性的黑猩猩为了表示它的统治地位和权威性，总是做出种种动作：扔东西，把东西搞烂……以此来表现它们的威力。它们经常做出要和别人打架的样子，但它们并不是真的要打架，只是为了显示它们的威力。

（第六张）这是一只典型的雄性黑猩猩，它对比它级别低的黑猩猩做出一副吓人的姿势，把其它的雄性黑猩猩都吓走了。它们有时也真的打，但是更多的时候只是做出吓人的样子而已。

（第七张）在争斗中，被打败的一方常常做出这种卑躬屈膝的样子，来接近和讨好获胜的一方，表示它已经臣服了；有的时候，胜利的一方也向它表示友好，这样它们之间的关系又恢复了。

（第八张）黑猩猩久别之后，也会像我们一样互相亲吻；它们也互相拥抱。

^① 当珍妮·古道尔发现黑猩猩制造工具之后，她马上打电话告诉了里奇教授，里奇回答说：“现在我们必须重新定义人，重新定义工具了，或者我们应该将黑猩猩当做人来看待。”这个回答后来在科学界传为了一段佳话。

（第九张）让我们看看一个黑猩猩家庭的情况。这是冈比亚最著名的黑猩猩家庭：布劳德的家庭，它们家庭成员的名字都是以F打头的。这是菲菲，它这时候5岁半；它又生了一个小猩猩，叫布鲁特，只有6个月大；菲肯这时候已经是12岁了，它是菲菲最早生的一只雄性猩猩。菲肯常常随着其它的雄性黑猩猩到外面去游荡，长时间地离开家，离开菲菲。但是它同样也花很长的时间和自己的家庭在一起，所以它们之间的关系很亲密，家庭也越来越稳固。

（第十张）这时候的菲菲12岁，它刚刚生了它的第一胎。布劳德在后面，趴在菲菲的肩膀上在看自己的第一个孙儿；费在旁边，和自己的姐姐在一起。

猩猩常常花很多的时间在一起玩耍，也常常离开它的母亲，和其它的猩猩一起玩。

（第11张）他们都在笑，这三只猩猩都在笑。（珍妮·古道尔女士学猩猩的笑声；一片掌声）所以有的时候，菲菲完全一个人到外面去游荡，只留下它的孩子们。

（第12张）对于一只猩猩来说，野外有很多事情可做：他们可以玩石头；有时也会和狒狒去玩。这只猩猩想和狒狒玩，但是这只狒狒正在和自己的同伴玩，不理它。很不幸，狒狒有一样东西是猩猩没有的（指的是猩猩抓住狒狒的尾巴使劲拽着）。

对于一只小黑猩猩来讲，在野外成长，有很多的乐趣，但是也有很多东西要学。黑猩猩有很长的时间是跟着母亲的。它不仅要吃奶，而且晚上就睡在母亲的怀里。我想，这是很重要的，因为它们有太多的东西需要学。它很注意母猩猩怎么样去照顾另外一只猩猩；它看一只成年的猩猩怎么样去吃坚果，它因此而学会了它们的食物传统，以及在这个特定的群体中该寻找什么样的食物来吃。而且，它们还要学会怎样去使用工具。在冈比亚地区的黑猩猩，至少拥有九种使用工具的方法。这种使用工具的传统是一代一代传下来的，黑猩猩通过观察、学习，以及亲身的实践，来把这种传统一代一代地传下去，我们可以把这种行为视为一种原始的文化。

（第13张）这时候菲菲有了第二个孩子，它的第一个孩子已经差不

多5岁了。5岁的猩猩对这个小猩猩特别感兴趣，比其它的姊妹都有兴趣。后来，菲菲就让它的大儿子来抱着它的小儿子。这两只猩猩花很多的时间在一起玩。

通过这42年，我们学到了和我们最接近的亲属的行为模式。我们学到的最重要的一点是：它们非常接近人类。我们是灵长类动物里很特殊的一种，但是我们和其它的动物并没有那么大的区别。我们知道，我们并不是这个地球上唯一的一种有感情、有情绪的动物。我们不仅是和黑猩猩，而且是和其它的许多动物共同生活在这个地球上。这使我想到很多伦理学方面的问题，因为我们破坏了很多其它动物的生存环境。我们感到很悲哀，像这样的黑猩猩家族正在非洲大陆上迅速地消失。

（第14张）20世纪60年代，当我刚刚到达非洲的时候，在坦葛尼喀湖的周围，像这样的森林一英里接着一英里地延绵；现在，在那里的国家公园仍旧可以看到这样的景色。但是，这个国家公园只有十英里长，出了这个国家公园的范围，情况就不是这样了。如果你到公园的北面或者南面去看的话，你就可以看到这样的景象：树已经被砍掉了，水土流失严重。人们企图在这个非常陡峭的，而且石头很多的山坡上栽种粮食，土地已经失去了它原有的肥沃。

（第15张）这里几年以前还是森林，而现在已经变成了这个样子。黑猩猩和其它的动物就从这样的地方离开了。所以十年前，我曾经提出了这样的问题：“当这个地方的人们为了生存而奋斗的时候，我们怎么能够保护住黑猩猩的栖息地？”因为这个地方的人越来越多，超过了它的土地的承载能力，而当地的人又是那么的穷困，他们没有钱到外面去买粮食，他们也没有办法移居到其它地方去，因为他们的人太多了，没有地方可以容纳他们。所以珍妮·古道尔研究所就开始帮助当地人，在自己的土地上，寻找能够维持他们生存的一种生活方式。

（第16张）现在在33个村子里面都有这样的苗圃，有很多苗圃都是由当地的妇女来维护的。我们资助一点钱，然后就由当地人去管理，这样也提高了妇女在村子里的地位，男人们也更加尊重妇女。我们和当地的医生共同为妇女和儿童提供最基本的医疗条件。我们为他们提供计划生育的咨询，关于艾滋病的教育，提供保护自然的教育。我们建立了

一个叫“根与芽”的项目^①，在这 33 个村子里都有“根与芽”的小组。照片上的女孩子们正在学习怎么在石头很多的土地上耕种。我们发现，在这片土地上，如果你不去侵犯它的话，它的植物会很快地自己生长出来。当地人很高兴我们给他们这么多的帮助，所以他们也开始帮助黑猩猩。

我们恢复了一些森林，这样的话，黑猩猩的群体就不会和其它的群体隔离，变成孤立的一群。我们雇佣了当地人来做关于黑猩猩的调查研究。他们跟随着黑猩猩做调查，现在他们把黑猩猩看成是朋友，也很少去偷猎黑猩猩了，但是在别的地方，还是有人在偷猎。在大约 100 年前，非洲大陆大约有 200 万只黑猩猩，当时全世界大概有 20 亿人口；现在全世界有 61 亿人口，而且还在往上涨，但是非洲黑猩猩只剩下了 1 万 5 千只了，而且数量在不断地减少。到现在，还有人在猎取它们，而且有人是猎取它们作为食物。现在除了珍·古道尔研究所之外，还有很多机构，大家共同努力，来保护黑猩猩的栖息地。至少现在在冈比亚，黑猩猩已经是比较安全的了。

（第 17 张）这是一对双胞胎，它们是整个群体里的第三对双胞胎，它们的母亲是我最喜欢的黑猩猩之一。这对双胞胎特别地可爱，我很少见到这么可爱的黑猩猩婴儿。它们有的时候非常的活泼，有的时候又非常安静地坐在那儿观察、学习，怎么使用工具，怎样捕捉食物，而且他们学习得很快。你们可以看到那只长着白胡子的小猩猩，我老怀疑：它是大卫的孙女。

（第 18 张）这是一只最著名的黑猩猩，很多到非洲来的人，都会来看菲菲。菲菲有的时候，就会这样坐下来，很悲伤地看着我。

有些事情只有我和菲菲记得，在那些早年的日子里头的那些其他的黑猩猩现在都已经去世了，只有我和它记得那个时候的很多其他的黑猩猩。但是有一件事情，我永远都不知道它内心深处究竟在想什么，即使

^① “根与芽”项目的发起人最开始是在坦桑尼亚只有 17 个中学生的组织，现在已经发展到了 100 多个国家，有九千多个小组。这是由青年人组织的活动，每个人可以从三个方面来选择，即从对人类、对环境、和对动物方面来选择，然后在自己周围找问题，解决问题，因此各个小组的活动是不一样的，但有共同的理念，即我们不要浪费资源、要节约资源，节约水。

我看见它的眼睛，我也不知道它在想什么。我也永远不知道菲菲是怎么想我的。虽然经过了四十多年，但是仍然有一个秘密：对这个黑猩猩的内心世界，对我的……

我希望那个冈比亚的黑猩猩的基因库能够足够大，使得这个种群能够延续下去。但是在冈比亚的国家公园，现在也只剩下 150 头黑猩猩。从黑猩猩的命运里面反映了我们人类对这个地球造成的伤害。

我们知道在非洲发生了什么事情：森林在消失，这里水土在流失，这里土地在沙化。它拥有那么宽广的地方，但是人却居住得太多，超过了土地的承受能力。人类的人口增长造成了一个恶性的循环，就是饥饿、疾病和贫穷形成的一个恶性的循环。菲菲有很多的同伴被人类杀害的理由就是为了要捕食它们，人们猎取猩猩作为食物。

但也有的地方人类猎取野生动物作食物并不是因为他们饥饿，而是因为他们想换换口味。

在非洲，洪水、旱灾都越来越严重，越来越厉害。这是因为战争，内战使得整个局面都变得越来越恶化。

但是，我们都知道，我们人类所做得对这个地球的最大的伤害，最糟糕的事情——我们污染了这个地球，污染了这个环境。关于我以上提到的几个问题，各位在中国大概都很熟悉。

只要在北京或者上海，你可以闻到空气里面被污染的味道，可以看到水被污染；我们都知道在土壤中间所积累的这种有害的化学物质会使它所种出的庄稼，所长出的粮食成为对人类有害的食品，有毒的食品；而且我们到处乱丢的这种合成的化学物质会积累造成非常严重的后果，非常严重的问题；我们现在搞基因食品是吧，但是究竟这个基因食品将给未来带来什么样的结果，我们现在根本不知道。

造成这种环境的破坏很重要的原因是人类的贪婪和残忍。在全世界我们看到到处都是罪恶，都是战争。现在我们又有了国际恐怖主义。（哄笑）你们觉得可笑吗？国际恐怖主义，你们觉得可笑吗？9月11号我本人在纽约，我亲身经历了世贸大楼和五角大楼被袭击。我在电视屏幕上看到了这种情景，然后我打开窗户，我闻到了飘进来的烟尘的味道。一个城市里你什么也听不到，只听到警车和救护车的呼啸声。我感到痛苦、

害怕和震惊。在那天，很奇怪的是，我们一方面看到了人类所能做出的最大的罪恶，但同时，我们也看到了人类最善良的一面。那么多人冲进正在坍塌的世贸大楼，企图把里边的人救出来。很多人从楼里边已经逃出来了，又转过身去，到楼里边去救助其他的人。而不仅是人类这么勇敢，还有一些救人的警犬，也冲进楼里边去救人。事情发生两个月后，我遇到了一位警察和他的救人犬。这只狗在救人的时候，爪子受伤了。大夫说，你不能让这只狗再工作，至少要休息四到五天。但是这只狗知道那栋楼里边还有那么多人需要救助，竟然不吃饭，还要再回去救人。为了让受伤的狗能继续回去救人，他们给这只狗做了个小靴子，套在狗的爪子上。当时狗的爪子已经痊愈了。我把这只狗的靴子脱下来，带着它在全世界周游，想告诉人们一只狗能够多么勇敢。

待经历了这场震惊安静下来之后人们开始考虑，他们的人生价值究竟在哪里？有很多人说：也许我们花了太多的时间挣越来越多的钱，而没有用更多的时间和我们的家人和朋友在一起。在这件事情之后，很多人开始更多的和自己的家人在一起，告诉家人说我想你们，我爱你们。我自己就遇到了很多很多年以前的六个学生，这六个学生很多年都没有跟我联系，现在又来找我，说我们想跟你联系。这次恐怖事件使得很多美国人开始想，至少造成这次恐怖事件的非常重要的一个原因，是全世界范围内财富的分配太不平衡。很多的恐怖主义分子都是来自那些最穷困的国家，他们没有任何希望，他们都是生存在世界上最穷困的角落里的人群。现在美国人开始考虑，也许他们应该更多地去理解世界上其他地区人们的文化。所以我想，我的“根与芽”项目从来没有像今天这么重要。“根与芽”的名称有着象征的意义，“根”就意味着它有非常坚实、广泛的基础；“芽”意味着破土而出，见到阳光。我们也许要用“芽”来冲破我们人类为这个地球所带来的非常可怕的事情。所以，“根与芽”项目带来了这样一个信息，就是千百万参加“根与芽”项目的年轻人可以共同努力，突破我们的世界所造成的目前的困境。而“根与芽”项目另外一个重要的信息就是每一个人都是至关重要的，都可以使这个世界有所不同。每一个小组选择三件事情能够使其他的人、居住的社区、其他的动物，包括那些家养的动物，生活在一个更好的世界里。

至于他们选择什么样的项目，决定于参加这个项目的成员的年龄，参加我们“根与芽”项目的从学龄前儿童一直到大学生都有；而且也取决于在世界的什么地区活动，最早“根与芽”项目是在坦桑尼亚开始的，但今天我们已经在全世界 69 个国家有“根与芽”项目的活动。而且在中国“根与芽”的项目也发展得非常之快。在中国“根与芽”项目为什么发展得这么快是因为有三位了不起的教师，他们今天都在座，谢谢你们。还有三位年轻的女士也是为我们“根与芽”工作的，两位在北京，还有一位不在北京，谢谢你们。由于这些志愿者和工作人员的努力，“根与芽”项目在中国，尤其是在中国的大学里发展得非常快。但当我在全世界旅行的时候，有人问我，珍妮，你真的对人类的未来抱有希望吗？我有四项理由使我觉得还是有希望的：

第一条理由是人类的头脑正在反思我们人类究竟对地球做过什么？我们可以把人类送到月亮上去。但是我们也做了很多很糟糕的事情，比如说，我们制造了武器。幸运的是现在很多人都开始思考我们人类的行为究竟对地球的环境造成了什么样的结果。据我所知，几年以前中国很少有人谈到什么环境问题，但是现在几乎人人都在谈。所以你们觉得如果我们大家把自己的头脑和热心都连在一起，不能够一起为这个世界做一点什么事情吗？

我的第二个理由就是，自然是非常宽容的，只要我们给它一点时间、一点帮助，大自然就会恢复往日情形。我记得伦敦曾经跟北京一样是污染比较严重的城市，但是现在他的情况好多了。我记得当年的泰晤士河被污染得非常严重，但是现在的河里纯净得有鱼。有一些几乎濒临灭绝的动物，现在又能够在人类饲养的环境下重新繁殖起来。讲一个好的例证就是在北京我们看到的麋鹿，郭耕先生就是麋鹿苑的教育项目的负责人，是他把一只麋鹿脱落的角送给我作为纪念品^①。还有另一个故事就是，

① 这里提到的郭耕，指的是南海子麋鹿苑的院长。他原本是位成功的商人，但在他商人生涯的最顶峰时刻，他却放弃已有的成就，选择投身做自然环境的保护者。从 1987 年开始做起了饲养金丝猴的工作；一次偶然的机会进入了南海子麋鹿苑，从此开始了与麋鹿为伍的生活。他说，人对待动物，不应掺杂任何功利，所以他要做个纯粹的自然保护主义者，而这份对动物的真诚之心也带给了他新的收获。

一个英国人在满清末年的时候发现麋鹿快要灭绝，就带了几只到英国去。后来在中国麋鹿灭绝了，1985年的时候英国把他们运走的那些麋鹿的后代又运回到中国，现在在中国麋鹿又重新繁殖起来。还有很多很多令人难以置信的像这样的故事。

另外，有那么多了不起的人在做一些别人认为不可能做到的事情。这个是个手术用的手套，但是它的拇指已经没有了。有一个小男孩点了一个炸药，炸药在手里爆炸了，把他的两只手都炸伤了。他一次一次到医院去做手术，把他的手指缝合，但他的大拇指不能用了。当时他说他决定要做一个大夫，人们说这是个好主意。他说他想当一个外科大夫，人们就劝他说，你想当大夫很好，但是，一个没有大拇指的人可能在医界中不太适合当外科大夫。他后来就努力地通过了各项考试，最后在纽约成为一个很好的外科大夫，专门为孩子们做手术，来医疗他在那次意外事故中受到的伤害。这是我抱有希望的第三个理由。

我的第四个理由是，有这么多的年轻人有这样的决心，想把这个局面改变过来，所以今天在座的各位，就在你们手里把握着未来的希望。有人会想，我只是一个人，全世界有六十亿人，即使我知道我应该做什么，不应该做什么，我能够使这个世界有所区别吗？但是由于我们现在有了传输的手段，成百万的人都理解了我们应该做什么来保护我们的环境，不应该做什么来破坏我们的环境。可以畅想一下成百万的人在想怎么把垃圾捡起来；都在想节约水和能源；都在想如果我们能够选择的话，我们可以选择买那些对环境有利的产品，而不买那些有害的化学化合物产品；我们可以尽量去买那些其行为对环境比较友善的公司的产品，而不买那些破坏环境的公司的产品。这些将会使得商业圈产生一个很快的改变，因为人们的购买导向可以使得商业界产生一个很快的改变。当我们讲到全世界的环境和社会问题的时候，我们可能会觉得很压抑，没有什么希望，但是我们意识到我们周边环境的问题的时候，我们会感觉到我们是有能力使它改变的。这就是我要传达给你们的信息，我们的未来、我们的希望就掌握在大家手里，大家共同努力是可以使这个世界有所不同的。这就是我要传达的信息，谢谢！



自然的希望

珍妮·古道尔 英国动物学家

演讲背景

演讲时间：2008 年 12 月 6 日

演讲地点：北京大学百年大讲堂

演讲人介绍：珍妮·古道尔，生于 1943 年，英国动物学家；20 多岁开始研究黑猩猩，在野外度过了 38 年；1975 年，建立了珍·古道尔研究会，致力于野生动物的研究、教育和保护；她呼吁人们保护野生动物，保护地球环境；曾获得联合国所颁发的“马丁·路德·金反暴力奖”，还有国家地理学会的胡博奖，她对黑猩猩群体生态学的观察和研究成果让她获得了英国剑桥大学博士学位。

演讲正文

大家晚上好。非常高兴看到在这样一个寒冷的冬天夜晚，我们有这么多朋友聚集在这里，希望大家通过这晚上的学习有所收获。我今年 75 岁了，也是一个世纪老人，在我一生当中，有几个人对我一生的发展和职业、生活有着非常重要的作用和影响。第一个人就是我伟大的母亲，这位伟大母亲一直支持着我伟大的梦想，虽然看起来有一些疯狂，或者说不符合实际。在小的时候，我对动物有着非常强烈的爱好，把动物带到家里，母亲从来没有表示反对。大家可能已经知道我有一个非常著名的故事，就是在 4 岁半的时候，把自己藏在鸡窝里，我非常想知道这个鸡蛋是怎么出来的。这个故事是这样的，我 4 岁半的时候，和父母到一个乡下农庄里度假，到天黑的时候，母亲找不到我，非常着急。突然间母亲发现我满头稻草，从鸡窝里出来，母亲没有生气，反而耐心地倾听。

在大约 10 岁的时候，我有一天发现了《坦桑尼亚黑猩猩》，我马上对这种充满着智慧的动物产生了浓厚的兴趣。当然这本书也是对我以后

的生活和经历，有着非常大的作用。我在读了这本书以后，在 10 到 11 岁的时候，有了一个志向，想长大以后到非洲研究我所钟爱的黑猩猩。当我把这个梦想跟周围人讲的时候，很多人觉得不太实际，首先家里没有很多资金支持我，另外在那样一个岁月里，非洲对很多人来说是遥不可及的，是非常神秘的大陆。很多人给我建议，说你放弃这些不靠谱的理想吧，你应该想一些比较实际的，可以在你生活当中实现的东西。所以当时充满了反对声音，但那时，只有我母亲一直支持着我的梦想，这也是今天我想对所有在座年轻人说的一句话，关于梦想的一句话。我母亲说如果你希望做到一些事情或者实现一些梦想，如果真的为这些梦想不断努力的话，如果你抓住每一个机会，如果你总是不放弃的话，那么你最终永远会实现你的梦想，无论那是什么。

当我 18 岁的时候，高中毕业了，在英国（18 岁）是孩子们上大学的年龄，我很多朋友都继续上大学了，但是我家境比较清贫，所以没有足够的钱来支持我继续上大学。我母亲在这种情况下，建议我选择一些文秘工作，这样就可以帮助我攒一些钱了。有一天我收到一个同学的信，邀请我到坦桑尼亚，终于我的梦想实现了。尽管有这样一份邀请，但是非常不幸，我必须在酒店里面做服务生，不断积攒小费，以便购买往返非洲的船票。所以经过我的不懈努力，终于在 23 岁的时候，我可以实现我的梦想了。尽管现在我已经 75 岁了，但就像在 23 岁离开英国的时候一样，我仍然认为生活是充满了挑战的冒险，每天睁开眼睛的时候，你永远不知道这一天会发生什么。但是在我 23 岁的时候，非洲之旅是我人生当中的第一次远行，也是有着非常重要的意义，在这一次远行当中，我碰到了人生当中一位非常重要的人物，就是里奇博士。里奇博士通过他的研究，通过古代人类遗迹，以及其他古代动物的化石，就可以大概推断出这些古代人类的长像、生活习性。通过古代人类石头做的东西，我们可以简单推断出他们是如何生活的。但是我仍旧在不断研究古代人类究竟怎么样使用这些石头工具，怎么样用于生活和生产当中的。

由于没有办法从这些死的石头工具里面找到确切的答案，但或许可以从现代中和古代人类智商非常相似的动物身上找到古代人类利用石头工具的蛛丝马迹，所以我选择了黑猩猩，而且里奇博士把研究黑猩猩使

用和研究工具作为主要的任务，并交给了我，这对我来说非常重要。因为当时我没有大学经历，也没有大学学位，更没有经过专业的训练。正是由于里奇博士给了我这样一个工作，我从小想研究动物的梦想终于得到了实现。所以大家可以想见，当把一个没有专业知识的人推向这个领域的时候，很多人都不赞同，但是经过我不断地努力，一年以后，终于有人开始答应出钱支持这项研究^①。这就是得益于 20 世纪 60 年代进入坦桑尼亚森林中研究黑猩猩。正是由于这样不断地努力，我们今天才知道黑猩猩和人类之间有很多相似点和共同点，而对于相似点的研究，在没有古道尔博士研究的时候，我们都不知道。

首先一个共同点，从生物学角度来看，人类 DNA 和黑猩猩的 DNA 在很多方面是相似的。黑猩猩的 DNA 和人类 DNA 大约只有 1% 的区别。甚至在一些情况之下，黑猩猩的血可以直接用于人类输血的过程。黑猩猩就是比其他的野生动物更像我们人类，而且它们也会患上跟我们人类相似的疾病。黑猩猩的脑和人类的脑有非常相近的地方，它们的脑仅仅比人类的脑小一点。更为有趣的是，黑猩猩也有姓名，就像我们人类一样。黑猩猩不仅有语言的交流，也有手势、动作、肢体语言的交流，比如说拥抱，互相握手等等，还有互相拍后背，很亲切的^②。发怒的时候，他们也会挥手扔石头。就像我们人类有喜怒哀乐一样，黑猩猩也有自己的喜怒哀乐，表达的方式也跟我们人类是一样的。黑猩猩也自己的感情流露，比如说它们高兴的时候会流泪。同时它们也有自己的智商思维。黑猩猩有相对比较黑暗的一面，它们的争斗是非常原始的，非常残酷的^③。但是黑猩猩也有积极的一面，它们有爱的倾向，有互相表示爱的欲望。

现在我给大家讲一个我与黑猩猩大卫之间的故事。大卫是第一个跟

① 其实，珍妮·古道尔在去非洲之前了解了很多关于动物的知识，包括黑猩猩的知识，这也是里奇博士同意让她做的原因之一。

② 珍妮·古道尔发现，黑猩猩每天要用两三个小时互相梳理皮毛，以联络感情，这是它们必不可少的社交活动，而寻找食物则花一个小时，这种时间上的差别，正是他们得到更多温情与快意的表现形式。

③ 在黑猩猩之间存在着战争，比如卡萨克拉雄黑猩猩与一个零散的小群体的七只雄性黑猩猩之间爆发了一场“人的战争”，并且长达四年之久，最后以这个小群体的覆灭而告终。

我进入丛林里面的黑猩猩，我跟随黑猩猩的足迹逐渐走到丛林深处。为了记录下丛林足迹，黑猩猩用我的衣服、帽子做标记，以便让我能够跟随它进入丛林当中。有时候大卫突然间从丛林里面消失，当我跟随它的踪迹穿越过一片茂密的森林之后，我发现大卫静静地等在那儿，我继续跟随着它走。当有一次大卫坐在我前面，我也静静坐在大卫对面，我发现周围有一片非常美的自然景观。而且在这片草地上有一个非常大的红色果实，而我若把果实拿起送到大卫嘴里，他可能不太喜欢。我坚持不懈，试图把这个果实送到他嘴里，这时候他把头转过来，直视着我的眼睛。大卫可能是非常烦了，它看了我一眼，然后把手里果实拿起丢在地上，就是说他非常不想吃。当大卫把这个果实扔了以后，它把手放在我的手上，那是一种彼此认知，彼此保护的方式。这是一个非常重要的发现，这表示我们人类现在和动物之间有一种思想和行为上的交流，这是非常了不起的。

比如说大卫尽管不喜欢这个果子，但是它知道我是善意的，所以它也报以善意的回复。我在研究当中发生了很多非常有意思的黑猩猩的故事，我也想跟大家充分交流，但是今天晚上时间比较有限^①。不过比较幸运的是我写了很多关于黑猩猩的书，这些所有的故事，都包含在书里面。对于黑猩猩的研究，我了解到，我们人类并不是在地球上唯一一个有感情、有思想和有智商的生态种类，黑猩猩跟我们一样。而且并不是仅仅是人类是有思考能力的种类，我们更不是世界上唯一有着喜怒哀乐各种情绪的种类，所以这个也揭示了我们并不是独立于动物王国的。对于黑猩猩的研究，告诉我们人类是自然的。我在非洲进行了很多年有价值的研究以后，里奇博士建议我回到大学当中进行学习工作，这样能使很多人尊重和了解我们的研究成果。

在没有本科的情况下，里奇博士建议我直接去读博士，因为时间有

① 比如黑猩猩保护珍妮·古道尔的故事：一次天正下着大雨，珍妮·古道尔走在浓密的森林里，突然她看见一只黑猩猩在她前面弓着身子，她马上停住了。接着听见上面有声音传来，抬头一看，原来上面还有一只大黑猩猩，它一看见古道尔就大声清楚地叫起来，那叫声是用来威胁有危险的动物的。原来在古道尔的右边，有一只大黑熊正摇着一个树枝，透过叶子的间隙，用着明亮的眼睛瞪着她呢，她意识到自己被包围了。而头顶上的黑猩猩开始不停地摇树枝……

限。可以想到，当我去剑桥大学开始做学习的时候，开始经典研究的时候，发现很多地方跟我想象的不是很一致的^①。比如说剑桥大学教授说，不应该用姓名来命名黑猩猩，不能管他叫大卫，应该给他编号，比如说一二三。而且剑桥的教授和学者都认为，情绪、思想、表达等等，都是仅仅人才能够拥有的，动物不可能拥有。但是非常幸运的，我通过自己的研究，知道老师们是错误的。而且在研究过程中，有一个非常有益的老师在不断提醒我自己，动物其实跟我们一样有思想，有情绪。这个老师就是我的狗。从某种角度上讲，黑猩猩更像是自然当中来了一个亲善大使，它告诉我们人类，动物也有自己的感情，有自己的表达，而它们的思想感情和人类的思想感情是一样重要的。黑猩猩和人类之间有非常亲密的相似点。

我现在想谈谈人类独特的地方。首先一个独特的地方，就是在近代历史当中，我们实现了智力的爆炸性发展。比如说黑猩猩和人类一样，可以使用电脑，读书等等，但是你从来没有见过一个黑猩猩，或者一个黑猩猩家族专门为电脑学习和读书建立起一个教室，或者像这样的讲堂一样。这就是我们和黑猩猩之间的不同点，究竟是什么造成了我们和黑猩猩之间的不同呢？我认为这是由于我们人类，且只有我们人类开发了一种非常精细和紧密的语言系统。就像今天在这个讲堂里面，我们能够用英文和中文来介绍黑猩猩的领域一样。比如说通过中英文的互动，我可以告诉大家你们没有去过的地方。而且如果没有语言的话，我们就没有历史，更不能了解我们人类过去究竟是怎么样的，通过语言我们还可以讨论。正是由于语言的这种作用，才促使了我们的思想有一个爆炸性发展。现在有一个问题，我想跟大家讨论一下，如果说人类是世界上唯一一个拥有高智商的物种，那么为什么正是说由于我们人类的活动，导致了很多人濒危和珍惜的物种，处在一个

^① 在剑桥时，当时的学术界对于动物和人的血缘等话题是非常敏感的，面对这样的学术界，并非专业出身的古道尔没有丝毫地被尊重，于是她说：“我不管这么多了，我不想成为教授或者什么，我只想拿到学位，尽早回到丛林中去。”尽管在剑桥没有志同道合者，但她的研究却为一条新的道路的开辟铺好了路。

灭绝的状态呢？大家想想在 100 年前非洲有 100 万、200 万的黑猩猩，但是现在仅仅剩下 30 万。有的时候大家如果登高的话，就可以看到北京的环境污染多么严重。我有一天读到一篇文章，写的是伟大的黄河，现在黄河有三分之二水域不适合进行任何的农业生产了。而且我们更把我们的农药、化肥等有毒物质，通过各种各样的方式转移到我们食物里，转移到我们的餐桌上。如果我们使用化肥，可以帮助农作物生长得更快，可是关键问题是这种农作物长得这么快，对人类身体影响很大，农药的残留物更会对我们身体带来不利的影响。比如说当我们把动物逐渐地驱赶到非常小的地方，为了它们的生存，给动物吃抗生素，这是非常难以想象的。而且更为重要的是抗生素在动物身上广泛使用的时候，会给它们的身体带来很大的伤害。

而且动物身上的病毒会进一步传染到人类身上，导致人类本身的免疫系统降低，这样会导致严重的疾病。而且这种疾病不仅在人类身上有所体现，我们提到动物和人类有一样的感受，当人类饱受疾病痛苦的时候，动物也是如此。我们大家知道气候变化是一个非常现实的事情，它导致了海平面的上升，威胁着我们人类的生存。而且气候变化所带来的影响，更是给很多国家的很多人带来很多危害。而且刚才我们介绍了人类的活动导致了很多的环境污染。我们注意到一个很重要的现象，很多人拥有很大的需求，这种分化的现象，是在这个星球上面广泛存在的。我在进行环球宣讲的时候，给很多大学生、高中生、初中生做过演讲，我发现年轻人，对目前所面临的环境和社会，感到非常的绝望和沮丧。我见到很多学生非常沮丧，他们丧失信心，而且也非常愤怒。这些学生告诉我，他们之所以感到沮丧和愤怒，是因为有很多活动和项目影响了他们的未来，所以他们感到非常愤怒。正是因为存在这种现象，才有了珍·古道尔创立研究会的项目，这个项目是一个老项目——“根与芽”项目，它最早起源于 1991 年，起源于坦桑尼亚。而且这个教育项目，普遍分布在每个教育阶段和年龄段，大学、中学、小学。这个教育项目的主旨是想通过实际教育活动，带给每一个年轻人希望和梦想，都能够通过自己的努力，每一个人每天的实际工作和活动，使得我们的世界变得越来越美好。为了这个项目，

我每年有 300 多天在世界各地奔跑，为这个项目提供支持。而且每一个“根与芽”项目，都发展出 3 种不同的子项目，包括环境、人类和动物研究，通过综合性的动物研究，使得我们的研究项目为大家带来希望。“根与芽”项目教会我们如何实现人与人之间，人与自然，以及人与动物之间的和谐相处。现在中国大约有 700 多个“根与芽”项目活动小组。而且中国政府对环境很重视，“根与芽”项目得到了中国政府越来越多的关注。

接下来我想说的是人类怎么样做才能解决环境污染问题。首先我对这个星球的未来有充分的信心^①，因为我看到了我们的年轻人，我们的未来，对解决这些问题，有着他们自己的能力、决心和诉求。当然我们“根与芽”项目的一些活动，尽管看起来非常小，比如说在社区里面收集垃圾，是一些非常小的活动。但是也有一些项目的活动，需要每一个参与者，无论是年轻人还是老人，他们组成了非常强的坚实的队伍，需要我们每个人坚持的去做这些事情。而且我们有一些“根与芽”的小组成员们，更是激情勃勃，他们通过自己的活动，改善了社区的生活环境。还有一些成员在帮助大街上的流浪猫、流浪狗。我们“根与芽”小组的成员，更是积极开展社会募捐活动。而且在“根与芽”成都办公室，有越来越多的人加入我们行列，帮助那些地震灾害中的受害者。我们“根与芽”小组在世界范围内的家庭成员，总是携起手来帮助灾区人民共同努力，在每一次世界范围内的重大灾害的治理和修复过程当中，都会看到“根与芽”小组成员的身影。特别是在全世界范围内，“根与芽”小组成员，通过他们的积极努力，对我们的工作做出了很大的贡献。在我到过的 100 多个国家里，都可以看到“根与芽”小组成员的身影，他们为我们星球的未来带来了希望。所以这也是我对未来充满信心的原因，因为我看到了青年人身上的能量。

① 当珍妮·古道尔到世界各地讲学时，人们提的问题都让她感到他们内心深处的那种恐惧，他们问：“珍妮，你觉得还有希望吗？”、“非洲的热带雨林有希望吗？黑猩猩呢？非洲人呢？”、“现在被弄得乱七八糟的美丽的星球还有希望吗？”等等，有时候真的很难乐观，因为我们可以看到诸如沙漠化的土地等等惨景；但珍妮·古道尔依然觉得有希望。

最后谈谈人类发达的大脑系统。我们人类善于通过大脑想问题，并找方法来解决我们面临的挑战和问题。比如说当人类意识到我们自己的活动，在逐渐毁掉我们地球家园的时候，科学家会研发出一些新的科学技术，来帮助我们解决所遇到的问题。而且某些国家甚至出台了一些有利的环保政策。更为重要的是，我们每一个人都开始意识到这个问题，而且每一个人都应该开展相应的环保工作。那么如果每个人都想生活当中的每一个细节所可能对自然带来的结果，比如我们每天的食物，我们的饮食，我们的着装都会给自然带来什么样的影响；比如我们用的一些产品，那些产品的生产有没有规范的环境；这个产品的生产有没有带来环境的破坏，如果每一个人每天都会想这些细节的问题，我们的思维就会汇成江海，那么这个江海将最终解决我们人类所共同面临的环境问题。回到刚才的问题，我们人类有非常发达的大脑，那为什么人类大脑产生的活动会毁坏我们的家园？就是因为我们缺少一些智慧。在一些原始部落，或者是一些非常偏僻的地方，人们做出决定的一个很重要的依据，是他们今天所做出的决策会不会影响到他们未来的生活？但是在现代社会，我们人类更加急功近利一些，我们做出的策略最重要的依据是今天做出的决定在今天会给我带来什么样的利益？比如说我做这个决定，如何能够帮助我升迁，帮助我获得更多的经济收入，这些都是首先考虑的。

而且我们更多时候是一种短时的思维模式，我们考虑的是今天这个决策如何影响三个月以后的情况。所以你觉得这种短时的现象，会不会造成人类非常发达的大脑出现一种非常有意思的错位？正是因为有这样一个错位的状态，我们才应该学的更加智慧一些，更加聪明一些，以帮助纠正我们头脑当中短期的错位的行为。而且当我们优秀的头脑和我们良心之间的错位，不能够得到非常好的结合的时候，会给我们人类生存和发展带来非常大的灾害。所以说为了改正这种现象，我们首先应该努力让我们人类变得更加聪明一些，更加智慧一些，让我们的大脑和心联系在一起，消除这种错位感，进行利于长期发展的决策。

第二个对于未来充满自信的原因，是我发现自然界有着非常强的自我修复能力。我现在正在写一本书，这本书致力于讨论一些濒危的物种，

在得到救助和帮助以后，如何继续地生存和发展^①。比如说在中国有一个非常典型的例子，这个例子大家可能都知道，就是麋鹿。麋鹿在中国实际上已经灭绝了，但是作为中国的原生物种，一些麋鹿有幸被一个法国人带到了欧洲。那么这些被带到欧洲的麋鹿，在它们的中国同伴灭绝以后，在欧洲继续发展，并且逐渐被引进中国。那么逐渐地有一些麋鹿也开始被送回中国，并且在中国生存、繁育，再一次发展。就在离北京不远的地方，有这样的鹿园，在这里饲养着从欧洲引进来的中国麋鹿。刚才上台来的郭老师，为麋鹿的发展做出了很大的贡献，我们以后可以继续跟郭老师进行交流，并且去了解麋鹿和其他的濒临灭绝的物种。

在中国还有一种濒危的鸟类，我非常高兴地看到中国的学者和研究人员，从这个仅存的9只里面，又逐渐地繁育出更多的来。经过30多年的不懈努力以后，这9只剩下的鸟类已经繁衍出1000多个后代，500只是圈养的，500是野生的。这里面包含着很多工作，比如说让鸟类重回自然，我们要说服农民不要使用农药，要重新再造适合鸟类生活的环境。非常幸运的是中国政府采取了非常有利的途径和方式，来促使很多农民不再使用农药。黄土高原相当于比利时那么大，它和青藏高原紧密相连，我们珍·古道尔研究会的同事，也通过不断努力，来记录下黄土高原。更为重要的濒临灭绝的一个例子，是我们著名的大熊猫。大家知道大熊猫濒临灭绝，圈养以后，它们逐渐得到了生存和发展，现在一个很重要的问题，就是如何改善大熊猫原生态的生长环境。我们更为高兴地看到，有越来越多地人开始关心和关注环境，构成对我们未来充满希望另外一个重要的原因。并且有越来越多的环保著作，越来越多的环保影视等等相继问题。

我们对于未来充满信心的最后一个重要的原因，是因为我们人类有着不放弃的决心和不懈的努力。尽管我们看到在世界的各地都有着种种污染的环境，人类的社会，以及人类本身各种各样的问题，但是我们看到每当有问题的时候，就会出现这样和那样一群人，他们在用他们自己

^① 这本书指的是《动物和动物世界的希望》，在今年的北京之行中，珍妮·古道尔向大家介绍了这本书，书中不仅有她与黑猩猩的故事，还有如何救助濒危的物种的经历。

的努力，在尝试着解决问题，我们看到越来越多的非政府组织，他们有很少的经费，但是他们正在做着对我们地球和未来非常重要的事情。今天我也请到了灾区的学生，我们给他们以希望，给他们以教育，帮助他们为他们的未来做出更多的努力。我们今天请到了 10 位来自灾区的学生们，大家可能在讲堂的上面一层。这也就是说我对未来充满希望的一个原因，我希望在这里和大家进行分享，也希望和大家一起努力，为我们星球的未来做出共同的工作和付出。我们关心我们的未来，我们更关心后代的生活和他们的幸福。我们有的时候会说，不仅仅从父母那辈继承了这个星球，更是从我们未来，从下一代那里，把这个星球提前预支了出来，当你预支这个东西的时候，你就必须想清楚该如何偿还。但是从种种角度来讲，我们并不是从后代那里预支未来，而是偷窃一个未来。所以让大家携起手来共同保护我们的星球，使我们从后代那里预支未来，而不是偷窃未来。谢谢大家。



中国心 美国情 世界和谐

赵小兰 美国第 24 任劳工部部长

演讲背景

演讲时间：2009 年 10 月 17 日

演讲地点：复旦大学

演讲人介绍：赵小兰，1953 年生于台北，祖籍上海，1963 年移居美国；1975 年毕业于曼荷莲女子学院，主修经济，并创下 4 年保持全 A 的优异成绩的记录；1979 年获得哈佛大学企业管理学院硕士学位；1983 年至 1984 年当选为“白宫学者”；后任旧金山美国商业银行国际金融副总裁；1986 年弃商从政，1988 年任联邦海事委员会主席，1991 年 12 月任美国和平队第 12 任队长；2001 年当选为劳工部长，是美国历史上第一位进入内阁的华裔，也是内阁中第一位亚裔妇女。

演讲正文

秦书记、彭院长、老师、同学们：

感谢你们热情的接待。

回到我父亲的家乡——上海的感觉真好！感谢你们邀请我来贵校访问并且给你们的学生做这个演讲。2008 年 5 月我的父亲赵锡成和我的三个妹妹赵小甫、赵小婷、赵安吉参观了复旦校园，并且做了多个有关不同领域的演讲。我知道演讲做得很成功并且给贵校留下了美好的回忆。

贵校涉及领域很广，学生们应该对他们接受的如此出色的教育充满信心。

在刚刚过去的 7 月，我在北京参加了中国国际经济交流中心主办的一个由全球很多智库参与的关于全球经济危机和经济展望的重要会议，并在会上做了主题演讲。我和我的父亲随后去了安徽省参观访问，因为安徽是我最爱的母亲的出生地。她于 2007 年 8 月 2 日撒手人寰。虽然我

从1979年起就来过中国，但是以前都没有机会去过安徽省。作为对自己的一个承诺，我希望能去母亲出生的地方访问，并且参观了著名的、宏伟的黄山。

今天，我很高兴又一次在父亲的陪同下来访中国。我的父亲也是贵校的鼎力支持者。

在今天我的非正式谈话中，我希望能跟你们分享一些关于我的家庭的历史还有移民美国的经历，以此来激励你们并且为你们对中国的价值观、对美国的观察、美国文化还有世界的未来提供一个参考。

让我先告诉你们一些关于我母亲还有我们家移民美国的经历。我的母亲是我们家庭的基石。我们全家在美国的一切成就都要归功于她的决心、奉献、勤劳、乐观和爱^①。

母亲在21岁的时候嫁给了父亲，父亲当时是一个很聪明、勤劳、有毅力并且踏实的年轻男子。父亲来自一个出身并不高贵却有着良好教育的家庭。在他们婚姻生活的前十年，父亲作为一名商船的海员出海在外，最终成为了当时最年轻的代理船长之一。当父亲不在家的时候，母亲操持着他们的家，照顾孩子们以保证父亲没有后顾之忧。

比如：当母亲要生我的时候，父亲把她送到医院后就又匆忙地返回他的船上去执行另一个任务。他的船一个月之后才回到家里。因此，我的父亲直到我一个月大的时候才看到我。

我的父亲参加了全国海员考试并且位列第一名，因此赢得了去往美国的机会。即使母亲当时怀有他们的第三个孩子已经七个月了，她仍然毫不犹豫地鼓励父亲为了我们全家去美国开始一段新的生活。母亲知道这巨大的牺牲最终会给整个家庭带来必然的收获。

经过长达三年之久，父亲才攒够了钱并且拿到了必要的文件接我们去美国。即使这样，我们认为我们是幸运的。因为我们知道许多家庭要

① 赵小兰在总结母亲对自己的言传身教时说：“母亲让我们爱惜自己，尊重自己，保持尊严和自己的价值观，知道活着要为更美好的事物奋斗。面对男孩子或其他什么人，我们都不会示弱。我们要自重，言行得体，不做让自己感到难看的事情。母亲让我们清楚地懂得，我们来自一个有教养的家庭，要仪态端庄，举止正确。”

等更长的时间才能团聚：七年、十年、十五年甚至更久。

今天，我想跟你们分享一本书，叫做《椿萱并茂》。里面有我在 2006 年父亲节和 2007 年母亲节接受的一家在美国的中文报纸的一系列的采访，讲述了我的家庭的许多故事。我希望你们能喜欢它。我们分享这些故事不是为了强调我们的家庭，而且为了强调中华民族为了家庭贡献的优良品质。虽然我们是在海外生活的华侨，但是我的父母从未忘记他们的中国根，并且教育他们的孩子中国的哲学思想和价值观。这些对于我们在美国的发展和进步都非常重要。

你们可以想象，我们在美国的起初几年非常艰难。在那时，亚洲血统的人只占了不到美国总人口的 1%。

当我们第一次抵达美国的时候，我们一家五口人住在一个很小的一室公寓里。我们不会说英语，不吃美国食品，也不懂美国的文化和习俗。我们周围没有一个亲戚或朋友。

母亲整天都在后院默默地工作着，从不抱怨，她把我们的家变成了一个精神上 and 身体上都能得到放松的舒适的地方。在 20 世纪 60 年代，中国的蔬菜和原料都很难在美国买到。即使这样，母亲仍然能够在每晚做出可口并且有营养的饭菜给我们吃。纵然不说英语，母亲用自己的方法经营着日常生活：找到去商店的路，买只有英语注释的物品，学着坐地铁和公交汽车，这些交通系统都是英文标识的。

当时来美国的时候，她是一个带着三个年幼的孩子的二十几岁的年轻女子。现在，我作为一个比她那时要年长很多的女人，每每回顾起她的经历，都为她的勇气、决心、独立精神和对家庭的爱感到惊异。

父亲打三份工来维持生计。每个周末，在空闲时间他和母亲还总是带着我们去纽约的免费的景点游玩：公共的公园、中央公园、布鲁克林和布朗克斯植物园、康尼岛、果园海滩等。这些周末的外出比我们一起挤在小小的公寓里更受到全家人的喜爱。

我刚入学读三年级的时候不会说一个英文单词。每天白天我坐在教室里往笔记本上抄下黑板上的所有内容，到了晚上，父亲经过一整天的工作几乎凌晨才到家，然后叫醒我和我一起复习当天的功课。我就是那样学习了英语。

但是在这样的困难时期，父母总是保持乐观和充满信心地坚信有更美好的明天在等待着我们。和很多中国父母一样，他们非常努力地工作，一直都是为了孩子们奉献着全部。尽管我们没有钱，但是我们拥有人生最宝贵的财富：希望！对更好未来的希望使我们坚持下去并且最终克服困难。

在 2001 年 1 月 11 日总统提名我为劳工部部长的那一天，我的母亲同时也收到了关于她病情的诊断书^①。她无私的性格并且在这激动的时刻都得以体现，她什么都没有说，不想去破坏这个全家幸福的时刻。在开始化疗的那一个星期她还忍着副作用的折磨参加了我在总统办公室的宣誓仪式。

她是一个典型的爱孩子、为孩子们和家庭贡献着的母亲。这就是母亲们的伟大，尤其是中国的父母，他们能为他们的孩子付出全部。我们作为孩子，是受益者。因此，我们应该感到非常有信心，因为在我们中国文化价值观念里有如此的支持和培养。这些价值观是我们家庭也是我的主导思想，它使我们即使在一个外国的土壤上也能进步并且成功。

我第一次访问中国是在 1979 年邓小平副总理刚刚启动“四个现代化”之后。那时我刚刚从哈佛商学院毕业，我的父母认为访问中国对我很重要，因为那是孕育了我生命的土地。

这个房间里的学生们那时候都还没有出生。但是你们一定听说过那时候的中国与现在有多大的不同。上海的街道上挤满着自行车，那时候没有私家车；街上的人都穿着蓝色的衣服，男女装束很相近，唯一的其它颜色是解放军穿的卡其绿。

飞速发展的 30 年，我们今天看到的是现代化的中国发生了巨大的改变。高楼充斥着现代中国的城市，主要城市的街道塞满了私家车。

中国总体生活质量的提高是毋庸置疑的，尤其是北京 2008 年夏季奥

① 在提名为劳工部长的兴奋时刻，赵小兰的母亲被确诊为患上淋巴瘤，但这位坚毅、从容一生的母亲，却无比地乐观豁达，她说：“一个家庭，总会有人生病的。你们都有事业，都很忙，倘若必须如此，还是我来生病更为合适。”甚至有一次赵小兰去看望她，她却说：“这个时间你不是应该在岗位上吗？你肩负着重任，国家和人民需要你。”

运会彰显了中国在世界舞台上的腾飞。被布什总统任命带领美国代表团参加 2008 夏季奥运会的闭幕式对我来说是一项殊荣，在开幕式和闭幕式上表现出来的中国的文化和艺术的繁荣令世界难忘。

自从奥运会以来，中国人民有了更强的民族自豪感和信心。中国逐步步入了发达民族的行列，这无疑会带来更多的跟包括美国在内的外国的交流和合作的机会。我希望以下的观点能帮助你们更有效的理解美国人，与他们打交道。

1. 美国是一个由很多不同肤色、不同祖先、不同文化背景的人组成的民族。

当我的父母和我 40 年前去美国的时候，正如我提到过的一样，那时候的美国不像现在这么多样化。现在，在多数大城市，尤其是在那些东西海岸的城市有很多的种族，比如非洲裔美国人（占总人口的 14%），说西班牙语美国人（占总人口的 14%）和来自亚太地区的美国人（占总人口的 5%）。因此，越来越少的人们感觉到自己是少数人种，因为美国现在大约总人口的三分之一是非白种人。

并且，这个比例只会随年增长，这意味着我们将看到下一代的美国会是一个肤色越来越不占因素的社会。正如我们看到的，在去年 11 月的竞选中，历史上的第一次，美国有了一个非洲血统的总统。

虽然这不意味着还会有例外，但是很多美国人非常开放，对不同的文化、民族和不同的观点非常包容。因此，不要害怕成为这多种族社会的一部分。

2. 学会有效的言语交流和写作在美国社会非常重要。

美国是一个很重视语言的社会。因为它是一个由来自不同背景的人组成的社会，公开的言词交流对于去除沟通上的误解很重要。在美国不要期待别人去猜想你想要什么。如果你想要什么，你必须学着说出来并且很清晰地要求。否则，你永远不会得到你想要的。

一些交流上的技巧：如果你不理解，一定要问。你会发现多数美国人很有耐心并且很大方地给你解释。

还有，美国人也经常打断彼此：不要认为这是个体现象。你也可以打断。你不一定要等到别人说完再开始说。

3. 美国不是一个等级制度的社会。它崇尚平等社会。美国文化鼓励和重视个人主义，这种对个人行为和独立思考的重视某些时候在亚洲人看来是以自我为中心和自私的。但不要觉得被冒犯了也不要太敏感。

举一个简单的例子：美国人喜欢从事自己的活动，他们不经常以小组或团队做事情。这不是因为他们不喜欢你。

再举一个例子：如果美国人想要说些什么，通常来讲他们不会考虑太多等级、习俗或者辈分而直接说出来。在他们的社会，这种开放直接可以使观点交流得更迅速，总体交流沟通更快。

如果你有想法，不要害怕去表达它。但是做好其他人反驳你的准备^①。多数美国人很随便，对于他们来说公开的反对不是没有礼貌，不管一个人的职位和地位的高低。

4. 美国人不仅独立，它们也一样重视团队合作。在美国，很多公司和机构依照团队的工作成绩来评价员工的成功。因此，不仅仅与老板相处得好很重要，也要和自己的同事有很好的关系。

5. 如果你犯了错误，不要被错误困扰。错误经常会有，从来不犯错误是致命的。如果你想要进步却不知道如何去做，去问知道的人怎么做，比如说老板或者老师。或者，有些时候，可以直接忘记这个错误继续前进。

6. 美国是一个有活力的国家。人们成功是因为他们对自己做的事情有热情。他们不仅仅是努力工作，而且他们热爱他们做的事情。中国人鼓励他们的孩子去补拙，美国人则重视他们的强项：就是说他们努力去令他们出色的方面更强。

7. 美国文化重视肯定。他们给予很多积极的肯定。他们总是说：谢谢。你做得很好。继续。太棒了！

8. 美国是一个信任度相对很高的社会。人们通常信任同事，很多人不查看他们的信用卡账单因为他们相信信用卡公司不会欺骗他们，多数

^① 在赵小兰出任美国劳工部部长的听证会上，一位国会议员一语双关地试探道：“你当了劳工部长，是否将成为美中两国的桥梁？”赵小兰不卑不亢地回答：“布什家庭本身与中国领导人有着很好的关系，我是美籍华人，当然希望能成为美中交往的桥梁，为两国的友谊和发展贡献力量。”之所以被问这样的话，是因为一直以来，华裔对美国的忠诚度多次受到怀疑，许多人在美国政坛上得不到发展，这就是一个重要的原因。

大的百货公司会收在一定时期内退的货。

我希望你们对这八个没有被定义的观点感兴趣并且使它们对你们有帮助。

你也许发现了解美国很重要，但是我想告诉你们：美国对中国越来越感兴趣。中国在发展，世界上其他国家和民族很想也必须向中国学习。现在就是这样，时代在改变。

因为全球化，世界变小了并且更加紧密相连了。接受过高等教育的，掌握了先进技能的，并且对其他文化和国家很熟悉的人，正如今天在座的很多人，会更有优势。创新思想和产品会带来高回报和更稳定的就业。以更多的交流来帮助不同民族之间的理解将会成为世界和谐的关键。

中美关系的未来只会向一个方向发展，那就是向前，为了两国的共同利益向前发展。你们是为中美两国关系更好发展做出贡献的一员。你们的前途非常美好，我祝愿你们不管在任何领域都取得成功。

我代表我的父亲赵锡成还有我自己，感谢今天能给我站在这里的这个机会。

后 记

闻悉本书即将出版，不胜感慨。本书从最初的调查研究到中途的设计与写作，再到随后的审阅出版等，经历了一个艰难且辛苦的过程，但同时也是一个自我学习的过程。这样说的原因在于，在过去的一段时间里，围绕本书的研究与写作，我们获得了各种各样的帮助，包括资料收集论证上的协助，具体写作过程中的指导，以及心智上的点拨。

尚需特别说明的是，本书的创作融入了团队的智慧，我们团队中的大部分人都参与了本书的撰写或资料调查、收集和分析工作。这些人包括：孙健、洪少生、戴宇剑、杨靖、洪少萍、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、孙科柳、孙丽、石强、程丽平、路光、高垒、郑秋菊、董晓孝、李国旗等。

在此，对以上人员衷心地表示谢意！

作者

2011 年 2 月于北京